

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный медицинский университет»

Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова, Ф. И. Бадаев

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ

Учебное пособие

Екатеринбург
Издательство УГМУ
2017

УДК 615.1:656
ББК 52.82:658
А659

*Печатается по рекомендации
Центрального методического совета
ФГБОУ ВО УГМУ Минздрава России
(протокол № 2 от 30.11.2016)*

*Ответственный редактор
А.А. Каримова*

*Рецензенты:
д-р фармацевт. наук, проф. О. И. Кныш
Г. А. Жуковская*

Андреанова, Г.Н.
А659 *Категорийный менеджмент в фармации : учебное пособие / Г. Н. Андреанова, А. А. Каримова, Ф.И. Бадаев; ФГБОУ ВО УГМУ Минздрава России. — Екатеринбург : Изд-во УГМУ, 2017. — 184 с.*

ISBN 978-5-89895-826-8

В учебном пособии изложено содержание курса «Категорийный менеджмент в фармации» как важного раздела дисциплины «Управление и экономика фармации». Представлен обобщенный и систематизированный материал, раскрывающий суть категорийного подхода к управлению важнейшими процессами фармацевтической деятельности, особенности построения ассортиментной, ценовой и закупочной политики, а также рассмотрены перспективы развития аналитических технологий категорийной методологии в фармации.

Пособие предназначено для осваивающих основные образовательные программы высшего образования — подготовки кадров высшей квалификации: в ординатуре (специальность 33.08.02 «Управление и экономика фармации»), в аспирантуре (специальность 33.06.01 «Организация фармацевтического дела»). Данное издание будет полезно также для специалистов, которым необходимы научные обоснования оптимизации процесса управления на основе категорийного менеджмента.

УДК 615.1:656
ББК 52.82:658

ISBN 978-5-89895-826-8

© Авторы, 2017
© УГМУ, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАТЕГОРИЙНОГО

МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦИИ 6

1.1. История категорийного менеджмента 6

1.2. Понятие категорийного менеджмента 8

1.3. Внедрение категорийного менеджмента в фармацевтической отрасли. 13

1.4. Возможности и ограничения технологии категорийного управления 17

1.4.1. Преимущества внедрения категорийного менеджмента. . 17

1.4.2. Основные препятствия при внедрении категорийного менеджмента 18

1.5. Внедрение категорийного менеджмента 19

1.6. Области применения категорийного менеджмента 21

ГЛАВА 2.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРАКТИКИ

КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. 22

2.1. Определение бизнес-миссии организации 25

2.2. Маркетинг-менеджмент как инструмент позиционирования . . . 26

2.2.1. Позиционирование аптечных сетей и фармацевтических организаций 27

2.2.2. Конкурентная стратегия. 29

2.3. Сегментирование потребителей и рынков 32

2.3.1. Особенности сегментирования фармацевтического рынка 36

2.3.2. Особенности выделения форматов АО в аптечных сетях . 40

2.4. Категорийный менеджмент как инструмент управления бизнес-процессами фармацевтических организаций 42

2.5. Основные стратегии реализации методологии категорийного менеджмента в коммерческих организациях 46

2.6. Стратегии ценообразования. Ценовая политика 49

ГЛАВА 3.

ТАКТИКА. КАТЕГОРИЯ КАК ОСНОВА

ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ. 54

- 3.1. Категоризация товаров аптечного ассортимента 55
 - 3.1.1. Потребность покупателя как основа для управления ассортиментом 55
 - 3.1.2. Категоризация как инструмент разработки товарного классификатора 57
 - 3.1.3. План работы с категорией 60
 - 3.1.4. Определение структуры категории 63
 - 3.1.5. Ролевые виды категорий 64
- 3.2. Ассортиментная политика 68
 - 3.2.1. Структурирование ассортимента 70
 - 3.2.2. Ассортиментная матрица 72
 - 3.2.3. Общее соотношение категорий в ассортименте 77
 - 3.2.4. Балансировка ассортимента по ширине 78
 - 3.2.5. Балансировка ассортимента по глубине 79
- 3.3. Ценовая политика 88
- 3.4. Категорийный мерчандайзинг 97
 - 3.4.1. Общие правила планировки торгового зала. 97
 - 3.4.2. Распределение торговой площади по категориям. 99
 - 3.4.3. Эффективность использования торговых площадей . . . 102
- 3.5. Логистические подходы и IT-системы
в категорийном управлении ассортиментом 103

ГЛАВА 4.

МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ

ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ. 108

- 4.1. Методы на основе ABC-анализа 108
 - 4.1.1. Классический метод ABC-анализа. 108
 - 4.1.2. ABC-анализ с индексом мерчандайзинга 114
 - 4.1.3. Тройной ABC-анализ 116
- 4.2. XYZ-анализ 117
- 4.3. Совмещенные методы каскадного и матричного анализа 119
 - 4.3.1. ABC*XYZ-анализ 120
 - 4.3.2. Матричные методы анализа 123
 - 4.3.3. Анализ ассортиментного портфеля, матрица BCG 125

4.3.4. Матрица Маркон.	127
4.3.5. Кросс-категориальный анализ.	129
БЛОК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ	131
Контрольные вопросы	131
Практические навыки.	133
Тестовые задания.	134
Ситуационные задачи.	147
ТЕМЫ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ.	156
ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ	157
ГЛОССАРИЙ	159
<i>Приложение 1</i>	174
Должностная инструкция категорийного менеджера.	174
<i>Приложение 2</i>	180
Пример плана по внедрению категорийного менеджмента. . .	180

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦИИ

1.1. История категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент (КМ) базируется на принципах мерчандайзинга, которые внедрялись в сетевых продуктовых магазинах США в 1980–1990-е годы. Главной идеей было увеличение сбыта за счет управления потребительскими группами, а не собранных воедино на полочном пространстве отдельных товаров. Впервые его основные принципы были применены в одной из крупнейших частных сетей супермаркетов Schnucks из Сент-Луиса (США), состоявшей из 60 магазинов, которая в 1985 г. стала сдавать позиции в конкурентной борьбе. Университетский профессор Брайен Харрис предложил владельцам сети применить компьютерную программу «Аполлон», рассчитывавшую оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории. Это было новацией: обычно менеджеры распределяли приоритетные места на полках, руководствуясь своими личными предпочтениями или находясь под влиянием поставщиков. Считалось, что важнее всего — закупить товар как можно выгоднее. Насколько он отвечает потребностям покупателей, было несущественно, не принималось во внимание, что магазин для покупателей является единым целым. Действуя согласно указаниям «Аполлона», сеть Schnucks отвела больше места бестселлерам в секциях детского питания, в результате чего продажи увеличились на 20%. Программу начали использовать для всех категорий, и конкурентная борьба была выиграна. Все это привело к развитию революционной идеи: можно наращивать продажи, подходу к ассортименту не как к собранным воедино отдельным товарам, а как к совокупности определенных категорий или товарных групп.

Система рассматривала все товарные категории как совокупность предложения для потребителя и давала рекомендации по исполь-

зованию полочного пространства, исходя из общей идеи магазина: насколько гармонично вписывается в общий ассортимент тот или иной товар. Управление ассортиментом стало единым целым, а закупочная деятельность ориентировалась на потребителя, а не на поставщика.

Изначально понятия категорийного менеджмента не существовало — было понятие мерчандайзинга как системы управления полочным пространством. Категорийный менеджмент зародился как одно из направлений мерчандайзинга: оптимизируя выкладку и представление товара в зале, специалисты пришли к выделению **основной единицы управления ассортиментом — категории.**

Первое маркетинговое подразделение (customer team), основанное на принципах категорийного менеджмента, было создано компанией Procter&Gamble в 1991 году. Перед ним была поставлена задача сблизить производителя и розничную сеть. Впервые товары были объединены в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. Этот принцип лег в основу программы, давшей начало категорийному менеджменту, ECR — Efficient Consumer Response («эффективное реагирование на запросы потребителей»). Конечная цель ECR — организовать цикл поставок с учетом данных, получаемых с места продаж непосредственно от потребителя, ориентируясь на его запросы и ожидания. Эти сведения в электронном виде оперативно поступают к производителю, который с учетом фактического потребительского спроса производит и реализует товар с наибольшей эффективностью.

Что предлагает эффективное реагирование на запросы потребителей? Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Выделена новая единица управления ассортиментом — категория. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.

При этом вся цепочка — от выбора ассортимента до продажи товаров — соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и коммерческим

директором по всем категориям. Менеджер категории занимается широким спектром стратегических и тактических задач.

Внедрение категорийного менеджмента для управления аптечным ассортиментом начиналось на Украине. Российские ученые Дорофеева В. В., Лоскутова Е. В. (МГМУ им. И. М. Сеченова) в 2000 г. разработали методологию внедрения технологий категорийного менеджмента для аптечной практики. Но до сих пор повсеместное внедрение категорийного менеджмента невозможно, необходимо выполнение ряда условий, проведение трудоемких работ по подготовке персонала к переходу на данную технологию. При этом требования, которые выдвигает фармацевтический рынок, порою бывают очень высокими, от аптечных организаций требуется соответственно высокая мобильность и гибкость в вопросах внедрения передовых управленческих и организационных технологий. В то же время нужна и осторожность, ведь неоправданные финансовые вложения могут обернуться крахом для целой организации. Поэтому важным является понимание рыночных процессов как в глобальном смысле (понимание тенденций мирового и российского фармацевтического рынка), так и хорошее «чутье» в прикладных вопросах, продиктованных реалиями регионального рынка и конкурентной среды. Ниже будут рассмотрены некоторые тенденции, определяющие вектор развития категорийного менеджмента в фармации.

Категорийный менеджмент включает стратегическую, тактическую и аналитическую составляющие. Однако в фармацевтической деятельности используются не все эти инструменты, так как, кроме экономических инструментов, провизор и категорийный менеджер должны владеть методологией социальной трактовки результатов категориального анализа.

1.2. Понятие категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент — это инструмент управления ассортиментом, который предполагает разделение всего ассортимента на товарные категории согласно потребностям покупателя. При этом каждая категория товара рассматривается как бизнес-единица, и категорийный менеджер выполняет работу по оптими-

зации основных процессов и ключевых логистических операций, связанных с товаром в выделенной потребительской группе (ПГ).

Категория товара (синонимично понятию «потребительская группа») — это часть ассортимента с общей целевой аудиторией и стратегией реализации, а также показателями прибыльности. Внутри одной категории, как правило, находятся взаимозаменяющие и взаимодополняющие товары.

Цели категорийного менеджмента заключаются, с одной стороны, в максимальном удовлетворении потребностей покупателей, а с другой — в повышении эффективности сотрудничества между производителем (поставщиком) и сетями розничной торговли по вопросам реализации категорий товаров и конкретных ассортиментных позиций в них.

Основные задачи, которые решает категорийный менеджмент в фармацевтических организациях:

- категоризация медицинских и фармацевтических товаров на ассортиментные группы;
- определение правильного позиционирования товара на рынке и ценовой политики;
- анализ спроса и предложения на фармацевтическом рынке с выработкой оптимального ассортимента продукции, соответствующего ожиданиям потребителя;
- оптимизация складских запасов и товарных потоков лекарственных препаратов (ЛП) и медицинских изделий (МИ) на основе разработки ассортиментного ядра и реализации продукции повышенного спроса по оптимальной цене на рынке;
- оптимизация управления финансами в каждой категории товара;
- мониторинг необходимой маркетинговой информации;
- рекламная и промоционная программа продвижения продукции на рынке, внедрение при необходимости инструментов трейд-маркетинга и бренд-менеджмента;
- оптимизация всей товаропроводящей цепи с учетом интересов производителя и ритейлера.

Подходы к управлению ассортиментом на основе категорийного менеджмента предполагают **четыре основных правила**:

1. Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами

и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологию и восприятие посетителя аптечной организации (АО).

Категорийный менеджмент подразумевает деление ассортимента на классы, группы и категории иногда вопреки общепринятой логике и классическому фармацевтическому товароведению, то есть возможен отход от фармакологической АТХ-классификации к классификации, понятной посетителю АО. Поэтому каждая сеть, каждая АО, исходя из ожиданий «своего» покупателя, разрабатывает собственную систему товарных категорий, на основе которой оптимизирует ассортимент и организует «правильную» (для покупателя, а не для заведующего или начальника склада, а уж тем более не для поставщика) выкладку товаров в торговом зале. Покупателю становится легче находить товар, продажи гармонично подобранных категорий будут влиять друг на друга, что в конечном итоге ведет к росту продаж.

2. Ответственность одного сотрудника фармацевтической организации (ФО) за весь цикл движения категории — от закупки до продаж.

Это кардинально меняет всю структуру компании. Главная проблема была в оторванности процесса закупок от реальной ситуации в АО. Отдел закупок делал акцент на оперативных задачах (купить нужный товар вовремя по выгодной цене), он не отвечал за продажи, по сути его задача сводилась к логистическим операциям.

Основные обязанности категорийного менеджера:

1. Определяет состав товарной категории, что предполагает:
 - участие в разработке и утверждении общей стратегии ассортимента компании совместно с коммерческим директором и директором по развитию;
 - управление подшефными категориями с целью обеспечения максимальных плановых показателей каждой из них;
 - определение роли и формулировка стратегии для категорий в соответствии с потребностями целевой группы покупателей;
 - ротацию ассортимента внутри категории, ввод и вывод товаров;
 - формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий;
 - поиск новых товаров и позиций для категории.
2. Определяет цену и способы реализации товара:

- участие в формировании планов по продажам категории совместно с директорами АО;
- участие в разработке и реализации ценовой стратегии (совместно с финансовой службой и/или коммерческим директором, если это необходимо);
- ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании, если такие существуют);
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга (в части выкладки товаров на полках и расположения в промоместах);
- организация продвижения продукции на рынке;
- разработка маркетинговых мероприятий по поддержке и стимулированию продаж товаров категории (совместно с дирекцией по маркетингу, если это необходимо);
- организация и контроль работ по оптимизации цен;
- организация и контроль организации промоакций и маркетинговых мероприятий.

3. Определяет закупочную политику в отношении товаров и поставщиков:

- организация и контроль проведения оптимизации портфеля поставщиков;
- закупочная политика, размещение заказов и поддержание товарного запаса на заданном уровне;
- поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров с поставщиками;
- организация закупок товаров, его доставки и хранения (или передача информации для закупщиков);
- анализ сбытовых показателей и поддержание экономических показателей на заданном уровне.

4. Развивает имеющиеся категории и участвует в создании товаров собственных торговых марок:

- разработка маркетинговой стратегии и внедрение эффективных маркетингового и медиапланов;
- мониторинг рынка товаров категории;
- организация проведения маркетинговых исследований;
- мониторинг конкурентов относительно их ассортимента, цен и технологий работы с категорией.

5. Анализирует эффективность мероприятий и продаж по категориям:

- работа по оптимизации издержек;
- составление сравнительных анализов (АВС, XYZ, совмещенный анализ) по категориям;
- анализ ликвидности товаров и поддержание уровня оборачиваемости;
- проведение мероприятий по снижению количества неликвидного товара;
- участие в формировании планов по реализации категории совместно с директорами АО;
- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- анализ удовлетворенности покупателей.

6. Руководит подчиненными ему сотрудниками:

- руководство и координация деятельности сотрудников отдела (подчиненных-закупщиков, мерчендайзеров, если такие существуют) с целью обеспечения максимальных плановых показателей по категориям;
- координация работы товароведов (если таковые не находятся в прямом подчинении директора ФО или находятся в двойном подчинении).

Как можно увидеть из перечня основных обязанностей категорийного менеджера, требования к его квалификации высоки: он принимает решения по закупке товара, он определяет цены, он отвечает за продажи товара. Ознакомиться с примером функционально-должностной инструкции категорийного менеджера можно в Приложении 1. Ключевой момент в категорийном менеджменте — наделение сотрудника полномочиями, инструментами и ответственностью за управление категорией.

3. Рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках ФО со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.

Категорийный менеджер отвечает и за закупки, и за продажи категории. Это ключевой момент. По сути он является мини-коммерческим директором предприятия, а категория — мини-предприятием внутри ассортимента. Он заинтересован в том, чтобы

закупить ликвидный товар, не иметь излишков, чтобы себестоимость товара была минимальной и т. п.

Категорийный менеджер проводит большую работу по построению ассортиментной матрицы, вводу и выводу позиций, а также их сопровождению до конечного потребителя.

4. Подход к ассортименту как к единой совокупности всех категорий ФО — так, как воспринимает аптечную организацию покупатель.

Покупатель воспринимает все категории товаров как связанные между собой. Поэтому необходимо общее централизованное руководство категорийными менеджерами (коммерческий директор), которое обеспечивает общую генеральную линию развития ассортимента и может стимулировать или тормозить развитие той или иной категории. Ассортимент должен рассматриваться как соотношение всех категорий — и важных, и сопутствующих; между категорийными менеджерами важна не конкуренция, а сотрудничество (проведение совместных акций, совместных переговоров с поставщиками, организация перекрестных или тематических выкладок и т. д.)

Все правила категорийного менеджмента тесно связаны между собой. Именно поэтому категорийный менеджмент и есть система. Нельзя внедрить категорийный менеджмент в одном отделе, нельзя рассматривать вопросы управления категориями без разговора о мотивации категорийного менеджера, а вопрос структуры ассортимента — без покупателя и концепции аптечной сети и каждой АО.

1.3. Внедрение категорийного менеджмента в фармацевтической отрасли

Среди ведущих причин внедрения КМ можно выделить рост и глобализацию аптечных сетей, сегментирование фармацевтического рынка, увеличение количества поставщиков, издержек на содержание фармацевтического бизнеса, сокращение прибыли операторов фармацевтического рынка, развитие технологии продаж и большой объем информации.

Особенности управления фармацевтической деятельностью в кризисные периоды связаны с возрастающими экономическими рисками и усилением конкуренции среди основных игроков рынка.

Категорийный менеджмент может рассматриваться как эффективный инструмент управления деятельностью фармацевтических организаций. Благодаря принципиально новому подходу к выстраиванию ассортиментной политики и укреплению взаимоотношений с поставщиками данная управленческая технология помогает в значительной мере снизить риски, уменьшить уровень недополученной прибыли и укрепить конкурентное положение организации во время экономического кризиса.

Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет уменьшить количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, то есть оптимизировать товарные остатки, увеличить объем продаж и в конечном итоге — повысить маржинальность аптечного предприятия.

Однако, несмотря на все плюсы, которые получает ФО при внедрении в свою работу принципов категорийного менеджмента, есть и ряд ограничений, в связи с чем его развитие в фармации происходит достаточно медленно в отличие от сетей продуктовых магазинов, где и началась история возникновения и становления КМ — как искусства управления ассортиментом и затем научно-обоснованной методологии.

Как правило, в отделах управления ассортиментом крупных аптечных сетей работает не менее трех категорийных менеджеров, между которыми распределены товарные категории. В их функционал входит работа по оформлению маркетинговых контрактов, анализ возможностей проведения маркетинговых акций на основе расчета потребности в конкретных позициях и емкости потребительской группы, к которой они относятся, а также работа с отказами и постоянный мониторинг актуального состояния заявок.

При поступлении нового коммерческого предложения от представителя фармацевтической фирмы (по введению новой позиции или проведению маркетинговых акций для уже введенных в ассортимент позиций) категорийный менеджер проводит мониторинг положения на рынке ЛП, имеющих в качестве активного действующего вещества то же МНН, что и предлагаемый препарат, анализирует все ценовые категории, представленные на рынке в общем и в сети, в частности, для того, чтобы прогнозировать возможность замещения части товарооборота и дохода, получаемого при реализации аналогов.

Категорийный менеджер анализирует уровень активности фирмы по работе с медицинскими организациями (для прогноза частоты назначений, особенно это важно для рецептурных препаратов), а также активность рекламирования ЛП среди населения (в случае безрецептурных препаратов, реклама которых разрешена в СМИ), выявляется потенциальный спрос на ЛП. На основе полученных данных менеджер определяет потребность в предлагаемом ЛП и принимает решение о возможном объеме закупа.

Далее проводится работа со Справочником (Классификатором), проводится оповещение аптек о введении новой позиции в ассортимент или заключении с фирмой маркетингового договора. Одним из важных инструментов управления продажами является организация учебы для «первостольников».

Рассчитанная потребность оформляется менеджерами по закупу, менеджеры по ценообразованию сдают прайс-листы в приемный отдел склада, куда поставщики доставляют товар. Далее по внутренней логистической цепочке товароперемещения закупленные ЛП в соответствии с рассчитанной потребностью доставляются в АО сети, где происходит их реализация конечному потребителю.

В последнее время все большее применение получили технологии искусственного изменения ядра ассортимента (схема «выталкивания», когда в АО поставляется сразу необходимое для реализации количество ЛП, рассчитанное в центральном офисе, а не на месте заведующей).

По результатам, представленным аптеками, проводится оценка результативности введения данной позиции, возможно внесение корректировки в потребность на последующие месяцы. Кроме того, проводится системный конкурентный анализ, отчеты о результатах введения в ассортимент ЛП или проведения различных маркетинговых мероприятий из всех АО поступают в коммерческий департамент (Отдел управления ассортиментом). Таким образом, мы получаем обратную связь, эта информация крайне важна как для ФО, так и для поставщика.

Анализ результативности потребительских групп в целом и конкретных позиций в нем проводится регулярно (с участием специалистов аналитического отдела), причем оцениваются результаты как по реализации через собственную аптечную сеть, так

и по реализации сторонним внешним оптовым потребителям (отдел оптовых продаж).

Ключевые показатели для должности категорийного менеджера могут быть следующими:

- выполнение плана по обороту категории (%);
- выполнение плана по маржинальной прибыли категории (%);
- соблюдение нормативов товарного запаса категории (%);
- доля неликвидного и низкооборачиваемого товара (%);
- повышение доли товаров, закупленных на условии товарного кредита (%);
- соблюдение нормативов оборачиваемости товарных запасов (%);
- взнос поставщика за размещение на полке (сумма);
- бюджеты поставщика по продвижению товара (сумма);
- положительные результаты (увеличение продаж, повышение лояльности покупателей и т.п.), проведение маркетинговых мероприятий (рейтинги и опросы, составление оценочных листов до и после мероприятий);
- новые позиции в ассортименте (%);
- поддержание уровня торговой наценки (% выполнения норматива или % наценки);
- количество позиций OOS (out-of-stock) из ассортиментного минимума (%);
- количество закрытых рекламаций (%);
- заявки на отсутствующий товар (да/нет);
- наличие эксклюзивных позиций в ассортименте (%);
- соблюдение бюджета закупок (сумма превышения);
- выполнение плана по экономии затрат на покупку и хранение товара (сумма превышения/экономии).

Выбрать надо 3–5 показателей, чтобы не усложнять систему мотивации, и только актуальные для развития ФО. Плюсы такой системы в том, что руководство может влиять на любой параметр работы сотрудников (не только категорийных менеджеров). В систему мотивации обязательно необходимо вводить параметры по прибыли и по обороту одновременно (помимо других критериев, например оборачиваемости и неликвидов). Это важно, потому что категорийный менеджер отвечает и за оборот, и за прибыль по своим категориям. Если «привязать» систему мотивации только к обороту,

то сотрудник будет вводить в ассортимент преимущественно высокооборотачиваемые товары — в ущерб прибыльным. И наоборот: если он будет отвечать только за прибыль, то в ассортименте появится перекос в сторону дорогих, высокомаржинальных товаров, а товарам с малой (или вовсе нулевой) наценкой внимания уделяться не будет.

1.4. Возможности и ограничения технологии категорийного управления

1.4.1. Преимущества внедрения категорийного менеджмента

Внедрение категорийного менеджмента в ФО дает следующие преимущества:

1. Уточняется конкурентная стратегия АО, и, исходя из нее, планируются мероприятия по управлению ассортиментом. Стратегия становится четким направлением развития, понятным сотрудникам, занятым в управлении ассортиментом.
2. Оптимизируется организационная структура ФО, и улучшается взаимодействие всех отделов.
3. Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом, и новые сотрудники без труда могут овладеть прописанным механизмом работы.
4. Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар, и повышается результативность его работы. Повышается квалификация, так как новые обязанности требуют новых профессиональных знаний и навыков.
5. Повышается удовлетворенность покупателей, им становится удобнее приобретать товар в данной АО сети, повышается процент «импульсных» покупок. Ассортимент становится сбалансированным и гармоничным в восприятии покупателя.
6. Повышается прибыльность АО (как минимум на 5% в каждой категории). Снижается количество неликвидных и малооборотачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы.
7. Уменьшается противоречие между АО (сетью АО) и поставщиками, которые рассматриваются как партнеры, совместно с которыми осуществляется управление товарами категории;

планируются и проводятся мероприятия по стимулированию продаж, осуществляются планирование и ротация ассортимента, оптимизируются закупки и логистика.

8. Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж; задача «закупить, чтобы было на складе» меняется на задачу «закупить, чтобы продать».

1.4.2. Основные препятствия при внедрении категорийного менеджмента

Основными препятствиями при внедрении КМ чаще всего являются:

1. Нежелание высшего руководства ФО признать необходимость изменений в управлении ассортиментом.
2. Отсутствие четких стратегических планов развития ФО.
3. Сложившаяся привычка не учитывать потребности покупателей при работе с ассортиментом.
4. Неотлаженная организационная структура ФО, нечеткое распределение обязанностей между отделами.
5. Отсутствие подготовленных специалистов в области управления ассортиментом, как на уровне руководства, так и на уровне исполнителей.
6. Трудности в восприятии поставщиков как союзников, с которыми нужно делиться информацией.
7. Частые сбои в поставках товаров, как по вине поставщиков, так и по вине производителей.
8. Недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами.
9. Сопротивление изменениям среди персонала, особенно в отделе закупок.

Необходимо помнить, что нельзя эффективно управлять ассортиментом там, где отсутствует нормально структурированная база данных или нет квалифицированных сотрудников. Необходимо навести порядок в организации и обеспечить необходимые ресурсы (люди, программы, помещения, деньги) — только это приведет к дальнейшему росту и развитию.

Само по себе внедрение категорийного менеджмента не дает преимуществ. Преимущества появляются как следствие проработки стра-

тегии развития ФО (аптечной сети), структурирования ассортимента, постановки финансовых и организационных задач категорийным менеджерам и четкого взаимодействия всех участников процесса.

1.5. Внедрение категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент — это стратегия организации в области управления ассортиментом, которая может обеспечить конкурентное преимущество. И, как любая стратегия, категорийный менеджмент требует комплексного подхода.

Основные этапы при переходе на категорийный менеджмент включают в себя следующие мероприятия:

1. *Управленческое решение руководства, выработка осознанной новой стратегии развития.* Приняв решение, необходимо будет по-другому ставить задачи перед сотрудниками, наделить их полномочиями, обучать, по-новому мотивировать людей, прописывать положения об отделах и бизнес-процессы и строго следовать принятым решениям.
2. *Составление плана внедрения категорийного менеджмента, который будет включать:*
 - плановые бизнес-показатели, которых предприятие хочет достичь в результате внедрения категорийного менеджмента: увеличение доли рынка, числа АО сети, рост товарооборота, валовой прибыли, чистой прибыли, выручки по АО сети, величина среднего чека, расчет эффективности полочного пространства, оборачиваемости, снижение числа неликвидов, увеличение кредитных линий от поставщиков, снижение процента текучести персонала и т.д.;
 - аудит имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, информационных, системных), решение проблем недостатка средств и квалификации персонала для осуществления новых задач;
 - определение конкурентной стратегии и корректировку формата и позиционирования АО;
 - составление или корректировку основных документов, регламентирующих ассортиментную политику, таких как: Положение об ассортиментной политике, Положение о ценовой политике, Положение о поставщиках;

- пересмотр организационной структуры и проработку функций, полномочий и ответственности коммерческого (оптового) отдела. Категорийный менеджмент подразумевает матричную структуру организации и согласование планов по закупкам и продажам, а также иных планов и действий во всех отделах;
 - введение специальной должности категорийного менеджера, разработку нормативных документов, регулирующих деятельность категорийных менеджеров (должностная инструкция, положение о подборе, обучении, мотивации и оценке, требования к квалификации). По необходимости — пересмотр штата категорийных менеджеров, проведение аттестации и подбор и обучение новых сотрудников;
 - пересмотр взаимоотношений с поставщиками и составление документов, регламентирующих бизнес-процесс поставки товара; упрочение отношений с теми поставщиками, кто готов и имеет возможность работать в соответствии с новыми требованиями; принятие решений относительно условий дальнейшей работы с остальными.
3. *Четкое распределение обязанностей и ответственности в ходе внедрения категорийного менеджмента.* Это выбор ключевых сотрудников, которые будут отвечать за различные функции и этапы внедрения категорийного менеджмента. Стратегия внедрения категорийного менеджмента требует составления подробного бизнес-плана: с постановкой финансовых и операционных целей, распределением зон ответственности между руководителями отделов и указанием сроков выполнения работ, а также критериями оценки достижения планов. Процессы идут параллельно, общее время внедрения — около одного года.

Пример плана по внедрению категорийного менеджмента приведен в Приложении 2.

1.6. Области применения категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент — это система работы организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организационной струк-

туры. На практике категорийный менеджмент работает в двух областях: во-первых, это организационная структура компании, во-вторых, это система управления ассортиментом (рис. 1).



Рис. 1. Области применения категорийного менеджмента

Теме ассортимента уделяется незаслуженно мало внимания — речь об управлении ассортиментом не ведется, пока компания не начинает испытывать трудности с продажами, финансами и персоналом. Тогда руководство обращает внимание на ресурс, который призван приносить прибыль, — собственно сам ассортимент.

Организационные изменения должны вестись параллельно с тактическими действиями по оптимизации ассортимента. Не менее года потребуются для того, чтобы закрепить за отделами новый функционал, наладить взаимодействие между сотрудниками, прописать основные бизнес-процессы, привести в порядок ИТ-систему. Понадобится изменить систему мотивации, проработать критерии подбора и оценки персонала, обучить людей принципам работы с ассортиментом. И, конечно, привести в порядок сам ассортимент, цены, выкладку.

ГЛАВА 2.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРАКТИКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Необходимо наметить общую стратегию АО, ее концепцию и позиционирование, затем определить ассортиментную и закупочную политику, разработать товарный классификатор и ассортиментную матрицу, определить роли категорий товара, выработать стратегию ценообразования и представления товара в торговом зале. После этого требуется постоянный анализ продаж и прибыли с последующей корректировкой ассортиментной и ценовой политики (рис. 2).



Рис. 2. Стратегические этапы реализации методологии категорийного менеджмента

1-й и 2-й этапы необходимы и важны для понимания, на какого потребителя будет работать данная АО, каков будет основной формат АО. После определения основной стратегии начинается 3-й этап: проработка более мелких понятий ассортимента — группы, категории; формируется пул поставщиков. Здесь начинаются технологии: управления, взаимодействия, распределения товаров, обслуживания потребителей, открытия новых АО, подбора и обучения персонала и т.д. Этот этап стратегический, и полностью его закончить никогда не удастся, это постоянная работа руководителей и управленцев.

Далее постепенно формируется ассортиментная матрица, начинается ежедневная работа по управлению ассортиментом. 4-й этап — это уже тактика, работа, продолжающаяся постоянно: ввод и вывод товарных позиций, развитие тех или иных категорий и видов товаров, выделение полочного пространства определенным видам товаров, очередность выплат задолженностей и т.д. Это и есть управление. Ассортимент живой, он постоянно меняется, управление ассортиментом происходит ежедневно. Примерно год требуется на «кристаллизацию» ассортимента методом «проб и ошибок», далее идет только его корректировка. Можно проводить диагностику эффективности управления ассортиментом и анализировать результаты.

После того как ассортимент стабилизировался, можно начинать выстраивать системы тактического управления — систему ценообразования, стандарты выкладки, технологию проведения акций (5-й этап). Раньше, на этапе первичного формирования матрицы, делать это бессмысленно, т.к. говорить о *системе* рано. Здесь совершается множество ежедневных ошибок, но они не носят фатального характера, если их вовремя увидеть и исправить. Правильность тактического управления определяется уровнем развития и квалификации персонала — см. 3-й этап, стратегический: если там была совершена ошибка, именно здесь она будет чувствоваться.

Анализируя оборот, прибыль, оборачиваемость, процент неликвидного товара и др. показатели, видно, насколько эффективно работает АО (6-й этап). Если результаты не устраивают, необходимо вернуться на этап раньше и решить вопросы ценообразования, выкладки, проведения акций. Если на этапе тактического управления товаром все сделано правильно, то необходимо вернуться на более ранний этап: правильно ли структурирован ассортимент, нет ли ошибок

в товарной политике. Если и здесь все правильно, то необходимо обратиться к 3-му этапу, на уровень бизнес-процессов, обучения персонала, его мотивации, взаимодействия отделов и выстраивания логистической цепочки.

Каждый этап важен, нельзя пускать процесс формирования ассортимента на самотек, иначе ФО окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях (табл. 1).

Таблица 1

Стратегические цели организации

<i>Стратегия</i>	<i>Политика</i>	<i>Ответственные</i>
Стратегия продукта	Ассортиментная политика Политика качества и сервиса Политика управления брендом (продуктом) Закупочная политика Транспортная и складская политика	Отдел закупок Отдел логистики Коммерческий отдел Категорийные менеджеры
Стратегия продвижения продукта	Политика связей с общественностью Политика рекламы и продвижения Политика цен и скидок Политика управления сбытом и сетями	Отдел маркетинга и рекламы Дирекция развития Отдел оптовых/розничных продаж
Стратегия конкуренции	Политика экономической безопасности Политика информационной безопасности Политика физической безопасности	Служба безопасности
Стратегия персонала	Политика найма и адаптации Политика обучения и развития Политика мотивации и стимулирования	Кадровая служба
Стратегия системы	Целеполагание и планирование Организация и структура компании Учет и контроль Бизнес-процессы	Высшее руководство
Стратегия ресурсов	Финансовая политика Информационная политика и IT-технологии Политика материальных ресурсов	Бухгалтерия и финансовая служба Системная администрация Хозяйственная служба

Категорийный менеджер не участвует в постановке стратегических целей и не всегда разрабатывает стратегию управления ассортиментом (этим заняты руководители). В рамках своей работы категорийные менеджеры отвечают за тактические мероприятия, направленные на достижение стратегических целей по ассортименту в рамках стратегии управления ассортиментом.

2.1. Определение бизнес-миссии организации

Когда АО создается, ее миссия, или генеральная цель, обычно видится очень отчетливо. Со временем миссия может меняться, реагируя на появление новых возможностей и изменение условий рынка.

Для того чтобы сформировать миссию, фармацевтическая организация должна дать ответы на классические вопросы, сформулированные Питером Друкером: В чем заключается наша деятельность? Кто наш потребитель? Что является ценным для наших покупателей? Каким должен быть результат нашей деятельности? Преуспевающие ФО постоянно задают себе эти вопросы и старательно ищут ответы на них.

Организация разрабатывает **декларацию миссии** и доводит ее до сведения менеджеров, работников и (во многих случаях) покупателей. Хорошо продуманное, конкретное заявление о миссии предоставляет работникам ФО возможность сознательно и сообща идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности.

Достоинная декларация фармацевтической организации делает упор на ограниченном количестве целей, подчеркивает основные направления политики и ценности ФО и определяет основные поля конкуренции. Они включают в себя:

- Промышленное поле. Диапазон отраслей, в которых оперирует организация (например, производственный и потребительский рынки или только потребительский).
- Поле продукции и применения. Диапазон продукции и направления ее применения (например, компания St. Jude Medical считает своим призванием «обеспечение врачей всего мира высококачественными препаратами и приборами для лечения сердечно-сосудистых заболеваний»).

- Поле компетенций. Диапазон постоянно совершенствуемых технологических и других основных компетенций организации.
- Поле рыночного сегмента. Тип рынка или потребителей, которых обслуживает организация.
- Поле вертикальной интеграции. Количество уровней канала, начиная с сырья до производства конечного продукта и его распределения, в которых задействована организация.
- Географическое поле. Диапазон регионов, стран или групп стран, в которых работает организация.

Не стоит пересматривать определение миссии организации по мере экономического развития. Однако ФО должна внести изменения, если миссия утратила свою достоверность или не определяет более оптимальный курс развития.

2.2. Маркетинг-менеджмент как инструмент позиционирования

Какая философия должна стоять за маркетинговыми усилиями фармацевтической организации? Как соотнести интересы организации, потребителей и общества? Очень часто возникают конфликты интересов. Существует пять конкурирующих концепций, которые организация может взять за основу маркетинговой деятельности: производственная концепция, товарная концепция, сбытовая концепция, маркетинговая концепция и концепция холистического маркетинга.

1. Производственная концепция — одна из старейших в бизнесе. В соответствии с ней потребители отдадут предпочтение доступным и недорогим ЛП. Внимание менеджмента в организациях, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении его эффективности, снижении издержек производства и массовом распределении продукции.
2. Товарная концепция предполагает, что потребители отдадут предпочтение высококачественным ЛП и МИ, обладающим наилучшими свойствами или инновационными характеристиками. Менеджеры ФО с такой ориентацией концентрируют силы на качестве продукции и ее постоянном совершенствовании.
3. Сбытовая концепция (концепция ориентации на продажи), согласно которой потребители по природе своей не будут добро-

вольно покупать всю выпускаемую продукцию, что предполагает ведение агрессивной сбытовой политики и интенсивное продвижение на рынок своих товаров. На практике этой концепции чаще придерживаются производители товаров и услуг, о необходимости которых потенциальный покупатель обычно даже не задумывается.

4. Маркетинговая концепция. Основные положения ее были сформулированы в середине 1950-х гг. Вместо товарно-ориентированной философии («произведи и продай») во главу угла ставится покупатель: «пойми и отреагируй». Маркетинговая концепция утверждает, что ключ к успеху организации — это способность компании превзойти своих конкурентов по эффективности создания, предоставления и рекламы самых лучших ценностей потребителям на выбранном целевом рынке.
5. Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Холистический маркетинг включает в себя четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг. Таким образом, холистический маркетинг — это подход, в котором делается попытка признать и сбалансировать различные концепции и сложности маркетинговой деятельности.

2.2.1. Позиционирование аптечных сетей и фармацевтических организаций

Процесс позиционирования аптечной сети основывается на сформулированной бизнес-миссии организации и требует анализа особенностей формата работы каждой аптечной организации. В зависимости от портрета целевого потребителя и ресурсных возможностей сети можно выделить несколько вариантов позиционирования аптечной сети или ФО. Их можно охарактеризовать по уровню бизнес-интеллекта (развитие передовых технологий в работе, обучение

персонала и сильная корпоративная культура, внедрение маркетинговых программ) и по уровню ограничений в конкурентной борьбе (отношения с конкурентными организациями, особенности коммерческих целей, использование нестандартных решений в управлении ассортиментной и ценовой политикой). Такое деление весьма условно и позволяет лучше оценить маркетинговые возможности и ограничения той или иной аптечной сети или конкретной организации при разработке их бизнес-плана.

Обычно под позиционированием понимают определение характерных особенностей конкретного вида товаров или услуг, продвигаемого организацией. В особенности это относится к продвижению собственных торговых марок аптечных сетей (продукция СТМ). Для этого разрабатывается представление о товаре, определяются его конкурентные преимущества перед товарами-заменителями и выстраивается концепция отношений с товарами-субститутами в рамках одной товарной категории. Но не менее важным остается вопрос позиционирования самого бренда аптечной сети. В данном процессе можно выделить три последовательных шага:

- 1) определение возможных конкурентных преимуществ;
- 2) выбор перспективных конкурентных преимуществ;
- 3) представление выбранной позиции целевым сегментам потребителей, получение обратной связи.

Возможно позиционирование аптечной сети в рамках квадрантов, образованных пересечением двух шкал: ось абсцисс — стиль (ретро, традиционные, советские, современные, арт-модерн); ось ординат — уровень качества сервиса (дискаунтер, низкие цены, выгодная покупка, средние цены, специализированные аптеки, сервисные аптеки, аптеки повышенного уровня комфорта с возможностью индивидуальной работы с целевыми запросами потребителей).

Важным аспектом позиционирования является дифференцирование — процесс разработки ряда существенных особенностей аптечной сети или АО, призванных отличить ее от конкурентных. Перспективно проведение дифференциации на основе предлагаемого спектра услуг, в том числе услуг сервисного уровня, консультационных услуг, простоты, удобства и быстроты получения необходимой информации, внедрения новых методов обучения потребителей (школа снижения веса, школа диабета, школа молодой мамы

и т. п.), а также предоставления дополнительных услуг (электронный или дистанционный медицинский консультант). Актуальна дальнейшая разработка различных вариантов управления конкурентной стратегией сети.

2.2.2. Конкурентная стратегия

Конкурентная стратегия — это мероприятия по удержанию своих позиций на рынке, она определяет формирование ассортимента, и от этого будет зависеть решение категорийного менеджера при выборе товара и поставщика.

Фармацевтической организации необходимо понять свое положение на рынке, классифицируя своих конкурентов и саму себя по роли, которую играет каждый из них. В зависимости от роли, которую АО играет на целевом рынке, она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши. На основе этой классификации АО может предпринять конкретные меры, направленные на получение желанной роли.

Конкурентные стратегии лидеров рынка: доминирующая позиция обязывает организацию к активным действиям сразу на трех фронтах. Во-первых, ФО необходимо искать способы расширения рыночного спроса в целом. Во-вторых, ей надлежит защищать свою долю рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий.

В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабильности общего объема последнего.

Аптечные сети и организации, занимающие вторые и третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами. Представители этой группы могут либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претенденты на лидерство на рынке), либо спокойно работать на тех же позициях (последователи).

Организации, претендующей на лидерство, прежде всего необходимо определить свою стратегическую цель. Большинство АО в качестве таковой избирают расширение доли рынка; затем претендент на лидерство должен решить, кого он будет атаковать. Наступление

на лидера рынка — достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия. Второй вариант — атака на близкие по размерам организации-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, назначают чрезмерно высокие цены и т. п. Третий вариант — это нападение на небольшие местные и региональные организации.

Несколько десятилетий назад Теодор Левитт утверждал, что стратегия имитации товара может быть не менее эффективной, чем стратегия инновационного товара (как, например, в компаниях-производителях дженерических ЛП). Компания-новатор несет огромные расходы на разработку нового препарата, организацию его распространения и информирование рынка. Наградой пионеру обычно становятся лидирующие рыночные позиции — до тех пор, пока конкуренты не скопируют их или не улучшат новинку. Лидера они, скорее всего, не обойдут, но прибыль могут получить значительную, так как не несут расходов новатора.

Альтернативой положению последователя на крупном рынке является лидерство на относительно ограниченном рынке, или в рыночной нише. Небольшие организации, как правило, избегают конкуренции с более крупными, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для крупных сетей. Ключ к работе в нишах — специализация.

Нельзя забывать, что, кроме занятия определенной позиции относительно конкурентов, необходимо ориентироваться и на потребности покупателей, соблюдая при этом определенный баланс внимания.

Конкурентная стратегия АО будет определять шаги по формированию ассортимента. От того, какую конкурентную стратегию предприятие выберет для развития, будет зависеть решение категорийного менеджера при выборе товара и поставщика.

Основные виды конкурентных стратегий:

1. Самые низкие цены (лидерство по издержкам) — поддержание цен ниже, чем у конкурентов, с помощью сокращения оперативных издержек (низкая стоимость аренды, низкие зарплаты персонала, низкие траты на рекламу или ее отсутствие, экономия на складских и офисных издержках, требования самых низких закупочных цен от поставщиков и т. д.). Это в основном политика дис-

каунтеров. У такой АО ассортимент скорее более широкий, нежели глубокий, т.к. глубина ассортимента требует значительных вложений в складской запас. Дисконтные и бонусные программы практически не используются, т.к. основной способ удержания покупателя — это низкая цена.

2. Уникальный товар и уникальный сервис — привлечение покупателей за счет максимального отличия предлагаемых товаров и услуг. Цены обычно выше среднего уровня, но не всегда АО имеет сверхприбыли, обычно издержки на поддержание ассортимента и запаса, на оформление, аренду площадей, зарплату и обучение персонала велики. Покупатель платит цену выше рыночной за удобство совершения покупки и за особенные, уникальные предложения. В этом и заключается поддержка стратегии — донесение до покупателей заявленной ценности предложения. Поэтому здесь часто используются программы повышения лояльности (дисконтные карты, накопительные программы) и активные рекламные кампании.

3. Средний уровень цен (оптимальные издержки) — повышение ценности товара за счет высокого качества услуг, предоставления дополнительного сервиса или мероприятий при ценах на уровне конкурентов. Средние наценки продиктованы средним уровнем себестоимости бизнеса, который складывается из поддержания оптимального ассортимента, запасов и вложений в создание какого-либо преимущества, отличающего от конкурентов. Здесь тоже используются накопительные системы и акции. Эта стратегия наиболее часто встречается, она самая массовая и понятная, направленная на массовый сегмент потребителей. Но в этом есть и опасность: именно тут наиболее плотный по конкуренции рынок.

Все три стратегии в чистом виде встречаются достаточно часто, но бывает и так, что, начиная с одной стратегии, приходится затем развивать свою деятельность в другой плоскости.

Позиционирование АО — обеспечение организации не вызывающего сомнений, четко отличного от других желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей.

Стратегия для категорийного менеджера будет воплощаться на уровне цен и в ассортименте. Если АО — лидер по издержкам и позиционирует себя как дискаунтер, то основную долю препаратов будут составлять недорогие ЛП, а товары среднего и высокого

ценового сегментов будут представлены в малых количествах. При повышенном уровне сервиса доля дорогих ЛП и МИ в ассортименте будет самой высокой, а дешевые и средние по цене препараты составят малую часть ассортимента. Для АО со средним уровнем издержек и цен большая часть ЛП будет приходиться на средние по цене, процентное соотношение дешевых и дорогих ЛП и МИ будет невелико.

Понимание позиционирования станет основой для принятия решения категорийного менеджера:

- при выборе товара;
- при выборе поставщика;
- при определении цены и скидок на товар;
- при разработке мероприятий по мерчандайзингу и распределению полочного пространства;
- при продумывании мероприятий по продвижению товара.

Закупка товаров должна начинаться после определения общей стратегии и позиционирования, чтобы можно было сформировать ассортимент согласно общему плану развития, в противном случае возникает неизбежное образование неликвидов, а также провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать.

2.3. Сегментирование потребителей и рынков

В основе категорийного менеджмента лежит программа ECR — Efficient Consumer Response («эффективное реагирование на запросы потребителей»). Нужно реагировать на запросы потребителей, изучив их потребности и особенности покупательского поведения.

Все, что происходит на рынке (рост или кризис), неизбежно находит свое отражение в ассортименте. При росте розничного рынка и доходов населения потребитель становится более требовательным в оценке качества ЛП и МИ, у людей появляется желание больше внимания уделять здоровому питанию, медицинским товарам для спорта и отдыха и т. д. В кризис наблюдается обратный процесс потребления: отказ от дорогих товаров в пользу более дешевых, экономия на всем. Потребитель определяет сам, какой товар ему нужен; главное в работе категорийного менеджера — точно реагировать на насущные запросы потребителя. Хороший категорийный

менеджер сам инициирует исследование потребителя, чтобы держать руку на пульсе спроса. В этом ему помогут простые вещи:

- исследования отдела маркетинга, специализированного агентства, исследования поставщика (производителя);
- опросы и анкетирование покупателей (проводит отдел маркетинга);
- наблюдение за покупателями в зале;
- метод «пробная покупка» или «тайный покупатель», опросы друзей, знакомых, соседей — тех, кто является представителями целевой группы;
- опросы первостольников;
- анализ статистических данных по продажам: объем по группам товаров, прибыль, распределение продаж по времени, соотношение посетителей и покупателей, средний чек;
- наблюдение за АО конкурентов: как там совершаются покупки.

Целевой маркетинг

Целевой маркетинг предполагает, что ФО должна сделать три важных шага:

- 1) идентифицировать и изучить различные группы покупателей, заинтересованных в различных товарах или маркетинге-микс (сегментирование рынка);
- 2) выбрать один или несколько сегментов рынка для обслуживания (выбор целевых сегментов рынка);
- 3) в каждом целевом сегменте довести до потребителей информацию об отличительной выгоде (выгодах) предложения АО (конечное позиционирование).

Сегментирование определяет, кто является покупателем данной АО, и делит всех потребителей на четкие группы (сегменты) в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

Сегмент — группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на предлагаемый товар и на побудительные действия маркетинга (цена, реклама, упаковка). *Целевой сегмент* — тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа потребителей, покупающих чаще и больше всего и приносящих АО наибольшую прибыль. Таких групп может быть одна, две и даже три, но больше выделять не стоит, т.к. иначе усилия по фокусировке

ассортимента станут напрасными. Важно, чтобы целевой сегмент был достаточно большим.

Суть сегментирования заключается в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные группы потребителей и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп. Возможно также и привлечение новой группы покупателей, тогда потребуется тщательное изучение поведения, привычек и потребностей другого сегмента, чтобы сделать максимально интересное предложение по ассортименту и услугам.

Видов сегментирования много. Покупателей можно делить на группы по географическим/демографическим признакам, психографическим/поведенческим, социально-экономическим, профессионально-ролевым и т. д.

Чаще всего используют простое социально-демографическое (описательное) сегментирование, это самый простой вид сегментирования. В качестве основания для сегментирования используют пол, количество членов семьи, возраст, доход, место проживания, образование, род занятий.

Чтобы узнать своего покупателя, его стоит сегментировать не просто по полу, возрасту или уровню дохода; лучше проводить сегментацию по особенностям поведения, которое потребитель демонстрирует во время посещения АО с учетом его потребностей. Сегментирование по особенностям поведения учитывает и социальный статус покупателя, его запросы, потребности — скрытые и заявленные. Нужно внимательно наблюдать за людьми и за процессом совершения покупок. На основе полученных данных делается предположение о связи стиля жизни с приобретаемыми товарами, с привычками и предпочтениями в ходе совершения покупок. Соответственно формировать ассортимент АО категорийный менеджер должен не исходя из собственных предпочтений, а руководствуясь данными о сегментировании и предпочтении потребителей. Иначе закупочная политика будет основана на собственных предпочтениях менеджера и интуиции, что не всегда правильно, даже если менеджер — профессионал своего дела и хорошо знаком с рынком.

Рассмотрим основные **типы сегментации рынка**. Известно множество способов определения сегментов. Один из самых попу-

лярных методов — деление рынка в соответствии с категорийными предпочтениями потребителей.

Существуют три структуры предпочтения:

- Однородная структура предпочтения характеризует структуру рынка потребителей, предпочтения которых примерно одинаковы. Естественные сегменты на рынке отсутствуют, поэтому можно сделать вывод, что существующие ЛП пользуются одинаковым спросом и имеют сходные характеристики.
- Рассеянная структура предпочтения — противоположность однородной структуры предпочтения. Предпочтения потребителей коренным образом различаются, удовлетворять приходится различные потребности потребителей.
- Кластерная структура предпочтения. На рынке могут быть выявлены четкие группы покупателей с одинаковыми предпочтениями, которые называются естественными сегментами рынка. В данном случае у АО существуют три возможности:
 - 1) привлечь внимание всех групп потребителей;
 - 2) предпочесть небольшой сегмент рынка (концентрированный маркетинг);
 - 3) ориентироваться на каждый рыночный сегмент.

Также используются следующие виды сегментирования:

- **Сегментирование по географическому признаку** — заключается в разделении рынка на различные географические единицы: государства, округа, регионы, области, города, районы. Фармацевтическая организация должна принять решение о целесообразности работы в одном или нескольких регионах или же на рынке в целом.
- **Сегментирование по демографическому признаку** — заключается в разделении рынка на различные группы на основании возраста и т.д., так как потребности, желания и интенсивность потребления ЛП и МИ тесно связаны прежде всего с демографическими переменными, причем просчитать их проще, чем большинство других факторов. Используются следующие демографические переменные:
 - возраст потребителя и стадия жизненного цикла семьи;

- жизненный этап (крупные события в жизни человека);
 - пол;
 - уровень доходов;
 - поколение (деление на когорты).
- **Сегментирование по психографическому признаку.** Психографика — наука, которая изучает и классифицирует стили жизни потребителей. При психографическом сегментировании потребители подразделяются на группы в зависимости от образа жизни и особенностей личности (представители одной демографической группы могут иметь различные психографические характеристики). Система сегментирования основывается на ответах на вопросы специальной анкеты по выяснению установок (самая популярная классификация стилей жизни — схема «VALS» — «Values and Lifestyles», США).
 - **Сегментирование по поведенческому признаку** заключается в разделении потребителей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей ЛП и реакции на фармацевтические товары. Одним из параметров является покупательская роль. В процессе принятия решения люди используют одну или несколько из перечисленных ниже ролей: инициатор, влияющий, принимающий решение, покупатель, пользователь.

2.3.1. Особенности сегментирования фармацевтического рынка

В сложившейся ситуации необходим новый подход к сегментированию рынка и новое понимание роли категорийного менеджера в аптечных сетях: им должен быть специалист с фармацевтическим образованием, который будет сочетать в своей профессиональной деятельности навыки экономического анализа с пониманием социальных аспектов оказания качественной фармацевтической помощи населению. Благодаря этому в одном лице будет представлено координирующее звено, которое сможет управлять бизнес-процессами ФО в разрезе категорийных групп ассортимента, оптимизируя их при взаимодействии с оптовым и розничным, госпитальным и государственным сегментами.

Функции потребителя на рынке как рецептурных, так и безрецептурных препаратов разделены между субъектами рынка, которыми являются:

- врач, который проводит лечебно-диагностические манипуляции и назначает лекарственные препараты;
- пациент, который обращается за медицинской и фармацевтической помощью в медицинские и аптечные организации соответственно;
- провизор, который осуществляет отпуск лекарственных препаратов для медицинского применения населению и рекомендует сопутствующие товары аптечного ассортимента;
- государство, которое устанавливает предельные розничные надбавки для жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП), определяет перечни лекарственных препаратов, наличие которых в аптечных организациях обязательно, контролирует оборот наркотических средств и психотропных веществ, обеспечивает население препаратами по программам льготного лекарственного обеспечения и государственным стратегическим программам.

Именно на данные субъекты, на их потребности и ожидания должно быть обращено самое пристальное внимание при долгосрочном планировании и проведении конкретных мероприятий по анализу и маркетинговому продвижению медицинских и фармацевтических товаров. Для анализа ситуации на рынке маркетинговыми методами проводится макро- и микросегментация.

Выделение макросегментов в рамках континуума сегментации лежит в основе глобальной стратегии любой компании. На фармацевтическом рынке методы сегментации практически те же, что и на любых других рынках, но они имеют специфическое отраслевое наполнение.

Существуют следующие методы сегментации на фармрынке (в контексте практического применения):

Сегментация рынка по типу регулирования (принцип сегментации зависит от того, какой официальный статус имеет продукт на территории данного государства):

- рынок рецептурных препаратов;
- рынок безрецептурных препаратов (ОТС);
- рынок БАД.

Сегментация по основному потребительскому свойству ЛПП (выделяется тот или иной нозологический сегмент рынка, на который планируется выведение препарата):

- рынок лечения инфекций;
- рынок лечения депрессий;
- рынок лечения диареи и др.

Сегментация на основе АТХ-классификации (используется для анализа основных тенденций и прогнозирования емкости фармацевтического рынка России консалтинговой аналитической компанией GSM Group):

- рынок антибиотиков;
- рынок гипотензивных препаратов;
- рынок антидепрессантов и др.

Сегментация по рынкам сбыта (удобна для многопрофильных ФО, объединяющих в себе розничное и оптовое звено):

- розничный (реализация через аптечную сеть);
- госпитальный (закупка медицинскими организациями);
- оптовый (заказ товаров аптечными организациями других сетей);
- рынок льготного обеспечения за счет средств государства.

Критерии эффективного сегментирования

Не каждый метод сегментирования приводит к желаемому результату. Если спрос постоянный и все потребители считают свойства некой товарной единицы неизменными, то такой рынок вряд ли представляет интерес и поддается разделению на сегменты.

Рыночные сегменты должны обладать следующими свойствами:

- Измеримость. Необходимо оценить размеры, покупательскую способность и другие характеристики сегмента.
- Значительность. Сегменты должны быть достаточно большими и прибыльными. Сегмент — это максимальная по размеру однородная группа потребителей, обладающая достаточной покупательской способностью, чтобы ради нее была разработана специальная маркетинговая программа.
- Доступность. Возможность эффективно охватить сегмент и обслужить его, в принципе, существует.
- Дифференцируемость. По определению сегмент должен составлять отличную от других группу потребителей, характеризующуюся однотипной реакцией на различные элементы

маркетинговой программы. Если два сегмента одинаково реагируют на определенное предложение, значит, они являются одним и тем же сегментом.

- Возможность активных действий. ФО должна быть в состоянии разработать эффективную программу привлечения представителей сегмента и их обслуживания.

С учетом выделенных сегментов проводится актуализация наличного товара и ценовой политики розничных торговых точек аптечной сети, проводится микросегментация ассортимента и программ лояльности в соответствии с основными социально-психологическими портретами потребителей.

Для аптечных сетей целесообразно использовать два варианта категоризации аптек: по площади и проходимости (табл. 2) либо по характеру микрорынка (табл. 3):

Таблица 2

Категоризация аптек по площади и проходимости (в день)

<i>Категория торговой пло- щади аптеки</i>	<i>Количество аптек в сети</i>	<i>Площадь торгового зала, м²</i>	<i>Площадь выкладки, кол-во по- лок</i>	<i>Пройодимость (чел./день)</i>
S	45	<31	<36	<100
M	29	31—50	36—55	100—200
L	18	51—70	56—80	201—300
L+	5	>70	>80	>300

Таблица 3

Категоризация аптек сети по характеру микрорынка

Категория микрорынка аптеки
Аптека спального района
Аптека при медицинской организации
Аптека близ городской магистрали
Аптека сельской местности
Аптека-монополист
Аптека при офисе

Деление аптек на категории с учетом условий микрорынков позволяет сформировать единый подход к оптимизации ассортимента в соответствии с их целевым сегментом потребителей, что приводит к повышению эффективности продаж ЛП и сопутствующего товара в АО.

Для торговых точек розничной сети проводится также АВС-анализ по вкладу каждой категории аптек различных форматов в товарооборот и валовый доход (общую маржинальность) ФО.

Система ценообразования, как и ассортиментная политика, направленная на удовлетворение запросов всех слоев населения, должна быть дифференцированной, т.е. иметь различия в зависимости от категории ассортимента и категории аптек. Данный метод наиболее рационален и эффективен для аптечной сети, которая имеет разные по форматам и микрорынкам аптеки.

Ассортимент может быть классифицирован по пяти ценовым категориям:

1. дешевый (до 50 рублей);
2. недорогой (50–150 рублей);
3. средний (150–500 рублей);
4. дорогой (500–1500 рублей);
5. высшая ценовая категория (от 1500 рублей и выше).

В зависимости от категории аптеки для разных ценовых сегментов аптечных товаров выбираются разные тактические решения эффективного ценообразования. Пример приведен в табл. 4.

Таблица 4

Система корректировки политики ценообразования для различных ценовых сегментов товаров аптечного ассортимента в зависимости от характера микрорынка аптеки

<i>Категория аптеки</i>	<i>Ценовые сегменты товаров аптечного ассортимента</i>				
	<i>Дешевый (до 50 руб.)</i>	<i>Недорогой (50—150 руб.)</i>	<i>Средний (150—500 руб.)</i>	<i>Дорогой (500—1500 руб.)</i>	<i>Высшая ценовая категория (от 1500 и выше)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Монополист	Прежние цены	Прежние цены	Прежние цены	Прежние цены	Цены следует

1	2	3	4	5	6
Аптека при офисе	На 10% выше уровня цен конкурентов	На 5% выше уровня цен конкурентов	Цены конкурентов	Цены конкурентов	устанавливать для каждого препарата индивидуально
Городская магистраль	На 15—20% выше уровня цен конкурентов	На 7—10% выше уровня цен конкурентов	На 5—7% выше уровня цен конкурентов	Цены конкурентов	
Спальный район	На 10% выше уровня цен конкурентов	На 5% выше уровня цен конкурентов	Цены конкурентов	Цены конкурентов	
Сельская местность	На 5% ниже уровня цен конкурентов	Цены конкурентов	Цены конкурентов	Цены конкурентов	

2.3.2. Особенности выделения форматов АО в аптечных сетях

Существует ряд ограничений при выделении форматов аптечных организаций:

1. Необходимо избегать очень разных АО в рамках одной сети, так как это приводит к расфокусированию управления торговым процессом, компания несет издержки, связанные с дублированием бизнес-процессов, потерями из-за нечеткого управления, упускает какие-либо форматы из фокуса внимания. Управление товарным ассортиментом затруднено: приходится учитывать каждую АО отдельно, так как типизировать их невозможно из-за большой разницы в параметрах. Темпы развития сети затруднены, и смысл построения в ней категорийного менеджмента теряется. Невозможно выстроить категорийное управление, так как нет возможности стандартизировать матрицу, типизировать бизнес-процессы и возложить часть управления на IT-систему. Сеть жить может, но категорийный менеджмент в ней построить не получится.

2. Необходимо избегать попытки сделать все АО одинаковыми, так как это мешает учесть разные покупательские запросы

и потребности. Попытка максимально типизировать форматы приведет к напрасной трате ресурсов, времени, неправильному позиционированию АО и потере доли рынка.

Дифференцировать форматы рекомендуется по:

- площади торгового зала (m^2);
- покупательскому сегменту (по доходу, возрасту, социальному положению);
- среднему чеку (как вариант, если покупательские сегменты однородны);
- расположению (город, село, центр, окраина, отдельно стоящая АО или в медицинском учреждении, в торговом центре);
- конкурентной среде (сильная, слабая);
- проходимости покупательских потоков (человек в час);
- типу отпуска (прилавочный или самообслуживание);
- ассортиментной матрице (соотношение основных групп и классов товаров).

Количество управляемых форматов следует поддерживать в пределах 7–10; даже если сеть очень большая, для небольших сетей может быть 2–3 формата.

3. Форматы не должны противоречить друг другу. Это является следствием размытого позиционирования сети, такая сеть является сетью только формально, управлять ею сложно, так как имеет место разный маркетинговый подход, разный ценовой подход и, конечно же, разный ассортимент.

2.4. Категорийный менеджмент как инструмент управления бизнес-процессами фармацевтических организаций

При внедренном категорийном менеджменте аптечная сеть имеет матричную организационную структуру с определенными правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают категорийные менеджеры, они выступают как внутренние поставщики. Другие службы в сети (маркетинг, логистика) работают не сами по себе, а реализуют потребности категорийных менеджеров в части движения товара.

Опыт реформирования аптечных сетей свидетельствует: оптимизация системы управления — одна из наиболее действенных мер повышения эффективности за счет внутренних резервов компании, способная быстро дать положительный результат. Аптечной сети необходима эффективная система управления, которая будет обеспечивать конкурентные преимущества. Ориентация на повышение эффективности выполнения отдельных функций приводит к локальной оптимизации и усовершенствованию функциональных областей, но с увеличением автономности функциональных подразделений возрастают расходы на согласование и координацию между ними.

Вначале необходимо проведение разделения всей деятельности аптеки на отдельные бизнес-процессы (рис. 3) и определение эффективности функционирования каждого из них.



Рис. 3. Основные бизнес-процессы в аптечной сети

Как видно из схемы, в аптеке выделяют восемь основных процессов (возможны другие варианты классификации):

- формирование категорийного ассортимента;
- закупочная политика, формирование сводного заказа по сети;
- ведение грамотной политики ценообразования;
- правильное распределение товаров в аптеке (мерчандайзинг);
- эффективные продажи;
- системы отчетности и постановки планов;
- стандарты обслуживания потребителей;
- концепции мотивационной поддержки.

Управление бизнес-процессами необходимо для формирования прибыльного ассортимента без дефектуры по ключевым позициям и затоваривания неликвидными товарами (при наличии страхового запаса по минимальному ассортименту) в рамках выделенных категорий.

Крупные аптечные сети и фармацевтические организации управляют разнообразными направлениями деятельности,

каждое из которых предполагает наличие отдельной стратегии. **Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)** обладает тремя признаками:

- 1) единством сферы деятельности;
- 2) наличием своих собственных конкурентов;
- 3) наличием менеджера, который несет ответственность за стратегическое планирование и получение прибыли, контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования.

Процесс стратегического планирования на уровне СБЕ включает шесть этапов (рис. 4).

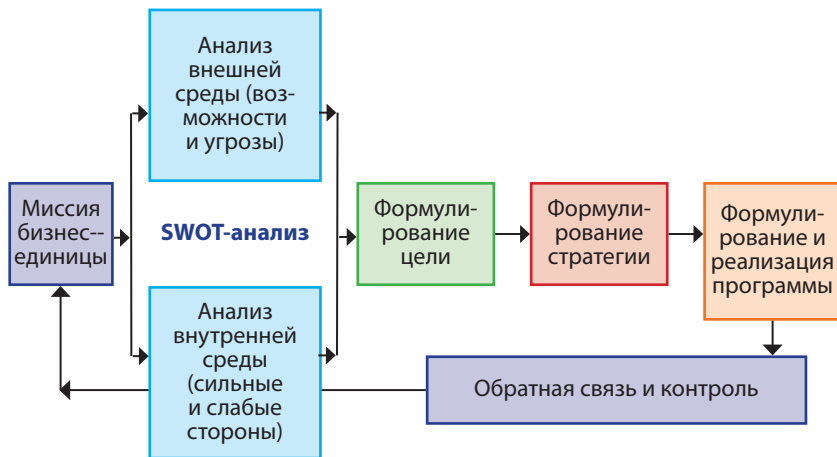


Рис. 4. Этапы стратегического планирования бизнес-единиц

1. **Бизнес-миссия** ФО была рассмотрена ранее. Необходимо отметить, что каждая СБЕ должна определить свою бизнес-миссию, отличную от более широкой миссии компании.

2. **SWOT-анализ** — общая оценка сильных и слабых сторон ФО, возможностей и угроз (от англ. SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Данный анализ предполагает мониторинг внешней и внутренней среды организации.

3. Формирование целей. После проведения SWOT-анализа ФО может приступить к определению специфических целей на планируемый период. В менеджменте термин *цели* используется для описания конкретных результатов в смысле их значения и сроков исполнения.

Для эффективной деятельности цели должны:

1) быть организованы в иерархическую структуру — от приоритетных до маловажных, что позволяет менеджерам идти от общих целей к более конкретным, которые они поставят перед отделами и отдельными сотрудниками;

2) содержать, по возможности, численные показатели;

3) быть реалистичными;

4) быть согласованными.

Менеджерам постоянно приходится выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе; глубокое проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых; увеличение прибыли или иных показателей; высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждое из этих компромиссных решений требует своей маркетинговой стратегии.

4. Формулирование стратегии. Цели показывают, чего бизнес-единица хочет достичь, а стратегия — это план достижения желаемых результатов. Каждая ФО должна иметь стратегию достижения поставленных целей. Майкл Портер сгруппировал стратегии в три класса: стратегия общего лидерства по издержкам, стратегия дифференцирования и стратегия концентрации:

- *Стратегия лидерства по издержкам.* Организация с такой стратегией стремится к минимизации расходов на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка.
- *Стратегия дифференцирования.* ФО с такой стратегией стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для покупателей областях, являющихся существенной частью рынка. Организация культивирует те сильные стороны, которые обеспечивают ей желаемое отличие.
- *Стратегия концентрации.* Внимание ФО фиксируется на одном или нескольких узких сегментах рынка.

5. Разработка и реализация программы. После того как для бизнес-единиц принимаются основные стратегии, наступает время детальной разработки программ поддержки. Плохая реализация может погубить самую хорошую маркетинговую стратегию. Стратегия — это лишь один из семи «S-элементов управления компанией». Первые три элемента — стратегия, структура и системы — это «железо», «несущие стены» организации. Оставшиеся — стиль, способности и навыки, сотрудники и совместные ценности — ее «программное обеспечение». При наличии всех четырех элементов организации, как правило, удастся успешно реализовать принятую стратегию.

6. Обратная связь и контроль. По мере воплощения в жизнь своей стратегии организация должна отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения в среде. Иногда внешняя среда остается достаточно стабильной в течение длительного периода, в некоторых случаях ее развитие соответствует прогнозам. Но с течением времени стратегия ФО неизбежно вступает в противоречие с условиями рыночной среды, которые меняются быстрее, чем элементы организации управления. Необходимо отслеживать и внешнюю эффективность, и внутреннюю производительность ФО. Реакция организации на изменения внешней среды не должна замедляться, в противном случае ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным.

2.5. Основные стратегии реализации методологии категорийного менеджмента в коммерческих организациях

Обобщенно методология категорийного менеджмента раскрывается в следующей схеме (рис. 5):

ФО может избрать одну из 6 основных стратегий реализации принципов категорийного менеджмента или разработать свою уникальную организационно-управленческую технологию ведения аптечного дела (рис. 6).

Необходимо учитывать цели и возможности организации для внедрения той или иной стратегии реализации КМ, а также тактику проведения определенных мероприятий, необходимых для выбранной стратегии.

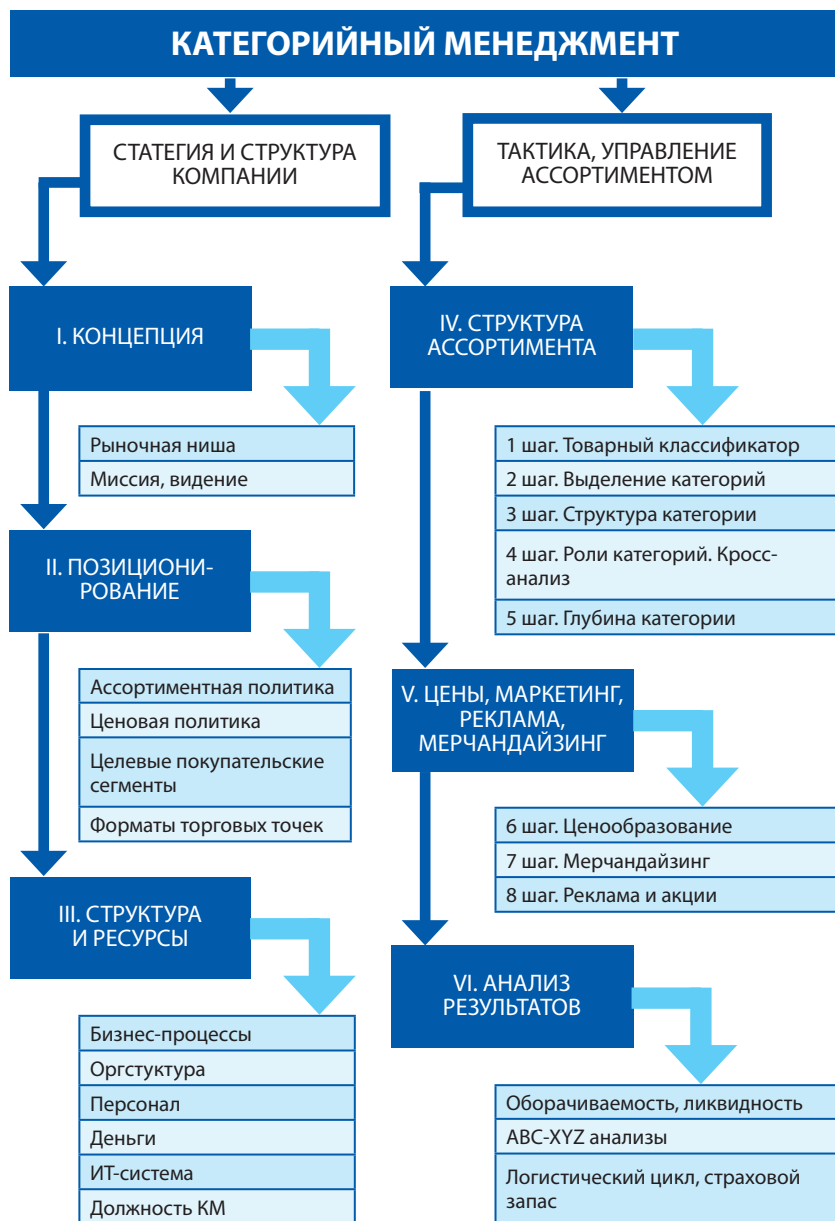


Рис. 5. Составляющие категорийного менеджмента

СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

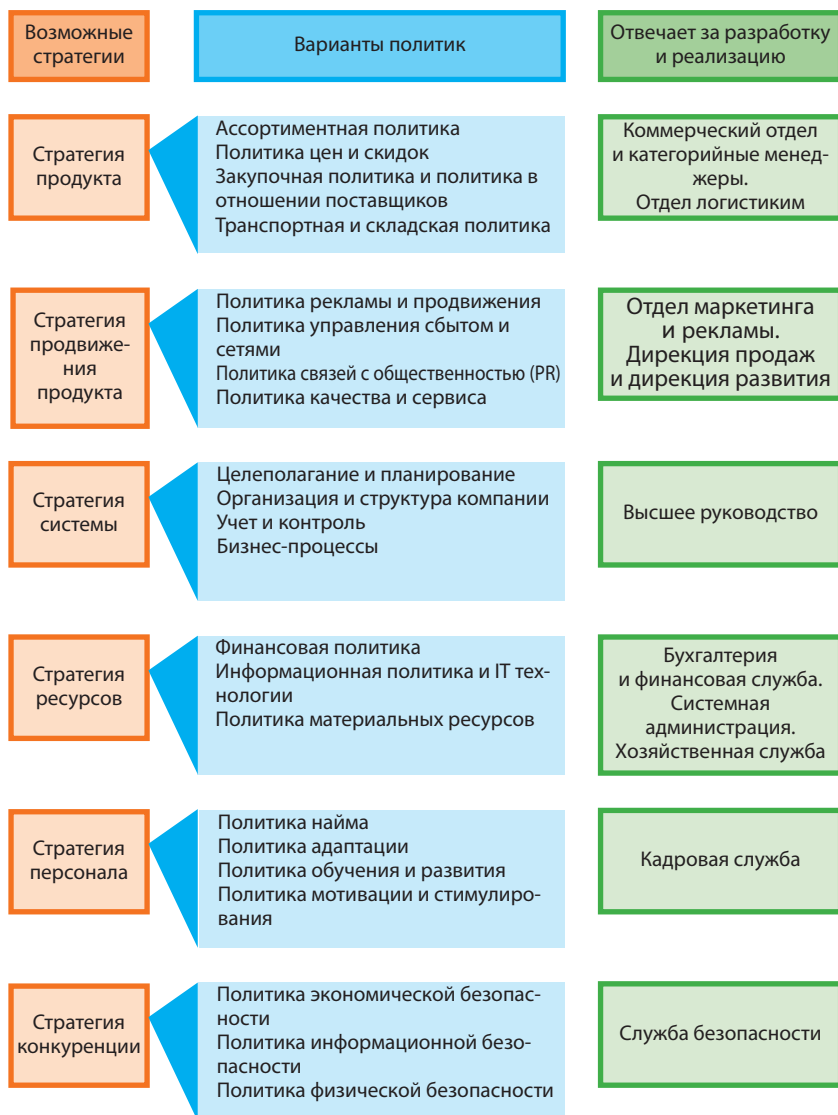


Рис. 6. Основные стратегии реализации методологии категорийного менеджмента в коммерческих организациях.

2.6. Стратегии ценообразования. Ценовая политика

Эффективная разработка и внедрение стратегий ценообразования требуют глубокого понимания психологии потребителей и системного подхода к установлению, адаптации и изменению цен.

Любая организация должна принять решение о позиционировании товара по уровню качества и цены. На большинстве рынков имеются от трех до пяти уровней цен. Рассмотрим шесть ступеней процедуры ценообразования: постановка задачи ценообразования; определение спроса; оценка издержек; анализ издержек, цен и предложений конкурентов; выбор метода ценообразования и установление окончательной цены (рис. 7).

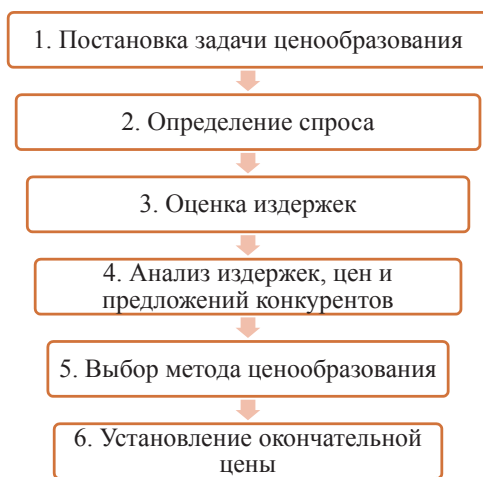


Рис. 7. Процедура ценообразования

Основные этапы процедуры ценообразования

Этап 1. Постановка задачи ценообразования. Обычно в ценообразовании организация преследует одну из основных задач: выживание, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, максимальное «снятие сливок» или лидерство по показателю «цена/качество». Определение приоритетной задачи зависит от жизненного цикла товара/услуги, реализуемых организацией.

Этап 2. Определение спроса. Каждое значение цены товара ведет к различному уровню спроса и, следовательно, по-разному влияет на маркетинговые задачи организации. Зависимость между альтернативными ценами и результирующим текущим спросом отражается кривой спроса. В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, т.е. чем выше цена, тем ниже спрос, и наоборот. Однако кривая спроса на престижные товары иногда имеет прямо противоположную динамику. Некоторые потребители воспринимают высокие цены как показатель повышенного качества. Но если цена поднимается слишком высоко, спрос может снизиться. Первый шаг к оценке уровня спроса — анализ факторов чувствительности покупателя к цене. ФО должна владеть информацией о ценовой чувствительности потенциальных и существующих показателей, а также о готовности людей к компромиссам между ценой и характеристикой товара.

Организация должна знать, насколько спрос чувствителен, или эластичен, к изменению цены. Если под влиянием небольшой корректировки цены уровень спроса на товар почти не меняется, то говорят, что спрос не эластичен. Когда при небольшом увеличении или уменьшении цены на товар уровень спроса изменяется существенно, принято говорить о его эластичности. Вопрос ценовой эластичности спроса более подробно рассмотрен в курсе «Экономика АО».

Этап 3. Оценка издержек. Максимальную цену товара определяет уровень спроса на него, а нижний ее предел — издержки организации. Поставщик стремится установить такую цену, которая покрывала бы его издержки в сфере производства, распределения и реализации товара, включая справедливое вознаграждение за приложенные усилия и риск.

Этап 4. Анализ издержек, цен и предложений конкурентов. Опираясь на данные о диапазоне возможных цен, определенном на основе рыночного спроса и собственных издержек, организация при установлении конкурентного значения цены должна учесть затраты, цены и возможные ценовые реакции конкурентов.

Этап 5. Выбор метода ценообразования. Три фактора, оказывающие влияние на цену, представлены на рис. 8. Во-первых, максимально возможная цена определяется издержками производства продукции. Во-вторых, цены конкурентов и цены на товары-за-



Рис. 8. Три фактора, влияющих на ценообразование

менители (например, дженерические ЛП) задают примерное значение, на которое следует ориентироваться при определении цены на товар. В-третьих, мнения покупателей об уникальности особенностей товара задают «потолок» цены.

Принятый в ФО метод, как правило, учитывает хотя бы один из перечисленных выше факторов цены.

Необходимо также отметить, что методы ценообразования в АО достаточно специфичны, цена на отдельные группы товаров аптечного ассортимента регулируется государством (ЖНВЛП).

Этап 6. Установление окончательной цены. Основная задача ценообразования заключается в сужении диапазона, в рамках которого и должна быть установлена окончательная цена. При назначении окончательной цены ФО должна рассмотреть дополнительные факторы: влияние на цену других элементов маркетинга-микс, собственную ценовую политику, участие в рисках и прибылях, влияние цены на других участников рыночной деятельности, а также аспекты государственного законодательства в данном вопросе.

Итак, при установлении цены необходимо в первую очередь руководствоваться покупательским спросом, издержками и ценами конкурентов. Три стратегии ценообразования представлены на рис. 9.



Рис. 9. Политика ценообразования

При этом цены должны быть приведены в соответствие с ролью потребительской группы согласно проведенному ролевому и кросс-категориальному анализу (табл. 5):

Таким образом, существует шесть методов установления цены: «издержки плюс надбавка», на основе ценовой нормы прибыли, на основе воспринимаемой ценности товара, на основе выгодной цены товара, на основе текущего уровня цен и аукционное ценообразование. Для адаптации цен организации прибегают к ценообразованию по географическому признаку, скидкам цены и компенсациям, ценообразованию, направленному на продвижение товара, дифференцированному ценообразованию и ценообразованию в рамках товара-микс.

Выбор ценовой политики для различных категорий ассортимента.

<i>Роль категории</i>	<i>Ценовые решения:</i>
Уникальная	Имеется некоторая свобода в ценовых решениях, особенно если товары уникальной категории отсутствуют либо редко встречаются у конкурентов. Однако при установлении цен необходимо учитывать воспринимаемую ценность товара для покупателя.
Приоритетная	Требуется постоянный мониторинг конкурентов для контроля уровня цен. Необходим детальный анализ товаров категории и усилия по сокращению издержек и снижению закупочных цен. В целом товары приоритетной и базовой категорий должны соответствовать аптечным организациям аналогичных форматов и размеров.
Базовая	Отличие уровня цен от конкурентов будет зависеть от конкурентной стратегии (позиционирования) аптечной организации. Эти категории требуют наиболее пристального внимания.
Периодическая и сезонная	Цены на товары периодического спроса соответствуют уровню цен на рынке с учетом позиционирования аптечной организации. Цены на сезонные товары могут быть выше рыночного уровня, особенно на редко встречающийся у конкурентов ассортимент или по сравнению со специализированными магазинами. Сезонные товары могут менять цены в зависимости от периода: в начале сезона - максимальная цена, в середине - средняя, в конце сезона - минимальная.
Удобная	Цена полностью определяется рынком и не должна быть выше среднего уровня.

Уже выработав ценовую стратегию, организации сталкивается с ситуациями, когда они вынуждены повышать или снижать цены. Увеличивая цену, ФО должна внимательно проанализировать, как это будет воспринято покупателями. Кроме того, необходимо предугадывать ценовые маневры своих конкурентов и заранее просчитывать свою реакцию на них.

ГЛАВА 3.

ТАКТИКА. КАТЕГОРИЯ КАК ОСНОВА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

В данной главе будут рассмотрены некоторые тактические задачи, которые призван решить категорийный менеджмент в аптечных и фармацевтических организациях. Они являются универсальными для любых коммерческих организаций и могут быть представлены обобщенно в виде схемы (рис. 10):



Рис. 10. Управление категорийным ассортиментом

3.1. Категоризация товаров аптечного ассортимента

Для эффективного управления и контроля ассортимента он должен быть структурирован и классифицирован исходя из общей концепции предприятия и позиционирования аптеки на рынке.

3.1.1. Потребность покупателя как основа для управления ассортиментом

Для покупателя важны не бренды, для него важно закрыть потребность, сутью которой и является категория. Бренд создается производителями, Категория — не создается. Она существует как некий вещественный товар. Именно категория является основой для развития бренда. Бренд развивается внутри категории, а не вне нее. Бренд может иметь значение, может и не иметь, но категория всегда важна. Категория неизменна, она стабильна и присутствует на рынке долгое время.

Думать так, как думает потребитель; дать ему то, чего он ожидает, — вот подход, который позволит выстроить коммуникации с покупателем правильно. Основным при выборе товара является потребность покупателя.

Именно категория является основой для формирования любого ассортимента. Ассортимент дает покупателю возможность выбрать предпочитаемый бренд, но также дает и возможность выбрать ЛП и МИ другого производителя.

Категория и является тем связующим звеном, которое сигнализирует покупателю, что именно в этой АО его потребность будет удовлетворена. Эффективный подход к управлению ассортиментом использует категорию как основную единицу управления товаром.

Эффективное позиционирование задает тон всему остальному маркетинговому планированию и дифференцированию. Позиционирование — это действия по разработке предложения организации и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой группы потребителей.

Отправной точкой определения сферы конкуренции для позиционирования торговой марки является установление принадлежности к товарной категории — к товарам или группам товаров, с которыми конкурирует марка и которые выступают как ее близкие заменители.

Существует три основных способа сообщить о принадлежности марки к товарной категории:

1. Объявить о выгодах товарной категории. Чтобы убедить потребителей в том, что торговая марка имеет все основания обслуживать их в определенной категории, часто используют способ объявления о принадлежности к категории через соответствующие выгоды.
2. Сравнить с идеальными образцами. Хорошо известные торговые марки, являющиеся лучшими представителями товарной категории, также можно использовать для установления принадлежности к категории.
3. Использовать слово-дескриптор. Часто для заявления о товарной категории используется краткое описание товара, следующее за названием марки.

Выбор точек сходства и точек отличия. Точки сходства необходимы для указания на принадлежность к товарной категории (создание точек сходства категории) и опровержения точек отличия конкурентов (создание точек сходства с конкурентами). При выборе точек отличия имеют значение два фактора: то, какие точки отличия находят желательными потребители, и возможности организации в обеспечении этих точек отличия. Потребители определяют желательность точек отличия по трем основным критериям, которые описаны в табл. 6.

Таблица 6

Основные критерии точек отличия

<i>Критерии желаний потребителей</i>	<i>Критерии возможностей, обеспечиваемых организацией</i>
<i>Востребованность.</i> Точки отличия должны быть персонально востребованными и важными для целевых потребителей	<i>Техническая осуществимость.</i> Организация должна суметь создать задуманную точку отличия
<i>Отличительность.</i> Целевые потребители должны рассматривать точки отличия как отличительные особенности и преимущества	<i>Возможность донесения до потребителей.</i> Потребителям требуется убедительная причина и внятное объяснение, почему торговая марка в состоянии обеспечить обещанную выгоду
<i>Правдоподобие.</i> Целевые потребители должны считать точки отличия правдоподобными и заслуживающими доверия	<i>Устойчивость.</i> Выбранная рыночная позиция должна быть вытесняющей, защищаемой и трудной для атаки

3.1.2. Категоризация как инструмент разработки товарного классификатора

Для категорийного управления необходимо, прежде всего, составить товарный классификатор предприятия (рис. 11).

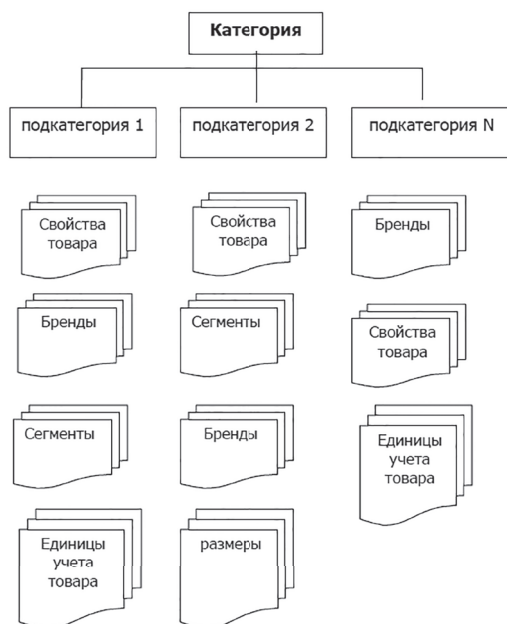


Рис. 11. Категорийный ассортимент

Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является тем ресурсом, который позволит категорийному менеджеру и закупщику анализировать ассортимент и принимать решения о его обновлении или ротации. На основании классификатора затем можно будет определять роли товаров в категории, распределять торговое пространство, видеть общую структуру ассортимента.

Товарный классификатор — разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются или в класс, или в категорию, или в позицию по общим признакам или свойствам.

Выделяют три основных уровня деления классификатора:

1-й уровень — класс товаров;

2-й уровень — товарная группа: это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками; может выделяться еще подгруппа товаров — более детальное деление ассортимента по совокупным признакам;

3-й уровень — товарная категория: это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием.

Важно объединять товары по совокупности общих признаков в представлении покупателя; не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно так, как воспринимает товар целевой покупатель.

Категория далее делится на подкатегории по различным признакам (по производителям, лекарственным формам, дозам и т. д.), таких уровней деления должно быть не более восьми (ветвистый классификатор трудно поддается управлению). Составление классификатора занимает от месяца до трех, затем можно проводить анализ сбалансированности всех категорий.

В классификаторах аптечных сетей выделяют потребительские группы трех уровней: товарные группы, категории и подкатегории. Для примера рассмотрен классификатор ГУП СО «Фармация» в период 2012–2014 гг. (рис. 12).

Потребительская группа первого уровня (товарная группа) — это совокупность товаров, объединенная по клинико-фармакологическому признаку или по функциональному назначению. Например, «Гастроэнтерология».

Потребительская группа второго уровня (товарная категория) — это совокупность товаров, дифференцированная по локализации действия или особенностям применения. Например, «Средства, применяемые при заболеваниях ЖКТ».

Потребительская группа третьего уровня (товарная подкатегория) — это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Например, «Антациды».

Все потребительские группы первого уровня должны быть разделены между категорийными менеджерами, общее руководство кото-



Рис. 12. Групповая структура товаров аптечного ассортимента

рыми осуществляет начальник отдела управления ассортиментом. Большое количество категорий, приходящихся на одного менеджера, может быть обусловлено наличием в отделе других сотрудников, помогающих категорийному менеджеру выполнять некоторые функции (аналитик, мерчандайзер, маркетолог, закупщик).

После выделения категорий в ассортименте необходимо соотносить их с определенной ролью и провести балансировку категорий по глубине.

Критерии эффективности каждой категории оцениваются по ее вкладу в общий товарооборот и маржинальность предприятия

за месяц, за квартал и за год. Для мониторингирования результативности для каждой потребительской группы первого уровня проводится АВС-анализ по всем аптекам розничной сети.

Группа и класс представляют собой слишком общую единицу ассортимента, товарная позиция — слишком мелкую. Категория оптимальна для управления. Как правило, покупатель в своем сознании оперирует именно категориями. Необходимо понимать, что выбор потребителя осуществляется внутри категории, а не между ними.

3.1.3. План работы с категорией

Пошаговый план работы с категорией позволяет категорийному менеджеру полностью внедрить систему категорийного управления товаром.

Вне зависимости от того, существует ли в компании категорийный менеджмент, можно управлять ассортиментом, используя методологию категорийного менеджмента.

Для этого необходимо привести в порядок товарный классификатор, выделить категории по тем же признакам, по каким выделяет их покупатель. Правильное выделение категорий и знание их свойств — ключевой момент в управлении ассортиментом. От того, насколько правильно мы выделим категории, будет зависеть затем балансировка ассортимента по ширине и глубине представленных товаров.

Балансировать ассортимент по ширине нужно, основываясь на рекомендованной пропорции категорий определенных 5 ролей: уникальной, приоритетной, базовой, периодической/сезонной и удобной. От того, какую роль мы назначим каждой категории, будет зависеть дальнейшее развитие категории в ассортименте — станет ли она прибылеобразующей и ключевой или ей предназначена роль сопутствующая. В зависимости от роли категорий будет развиваться ее структура — то, что называется настройкой ассортимента по глубине.

После определения ролей категорий и направлений их развития АО может ставить перед этими категориями конкретные цели. В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами — дорогими или дешевыми,

новинками или товарами для объемной покупки. В конечном счете для правильного наполнения категорий нужно знать своего покупателя и помнить о позиционировании АО.

После анализа товаров внутри категории становится ясно, что ввод и вывод новой товарной позиции в ассортимент должен быть осознан. Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять.

Применяя методологию категорийного менеджмента, можно:

- ставить финансовые и маркетинговые цели перед категорией;
- настраивать ассортимент по ширине и глубине;
- осознанно вводить и выводить новые товары в ассортимент;
- разрабатывать стратегические планы развития всей ассортиментной политики ФО, начиная от портфеля поставщиков и заканчивая формированием ассортиментной матрицы каждой АО сети.

От того, насколько верно будут выделены категории, зависит в дальнейшем:

- их представленность в зале (для категорий с различными ролями отводятся разные по качеству места торгового зала; товары, которые потребитель воспринимает как сходные, должны находиться рядом);
- уровень торговой наценки;
- глубина категории;
- ее продвижение, маркетинговые мероприятия;
- сравнение категорий между собой, для того чтобы понять, что пользуется спросом, а что — нет;
- собственно структура ассортимента.

Товары объединяются по совокупности общих признаков в представлении потребителя. Классификацию по производителям можно перенести на уровень подкатегорий.

Категория устойчива. Это то, на что необходимо опираться, анализируя продажи и прибыль. Может произойти смена поставщиков, ввод новых товарных позиций и вывод старых — это не отразится на месте категории в ассортименте. Именно это свойство и делает категорию «боевой» единицей ассортимента. Ведь установление торговой наценки по группам — слишком обобщенно, по товарным

позициям — слишком мелко, не хватит времени и сил. Категория и является оптимальной величиной для анализа.

Чтобы выделить категории, необходимо следующее:

- 1) выделить первые два уровня товарного классификатора — класс и группы товаров, используя достаточно общие признаки;
- 2) определить основные группы покупателей АО, ожидания которых мы будем оправдывать в первую очередь;
- 3) изучить основные потребности этих групп и понять логику, по которой они выбирают товар; здесь на помощь придут:
 - маркетинговые исследования;
 - анкетирование, опросы посетителей;
 - наблюдение за покупателями в зале;
 - метод пробной покупки;
 - расспросы знакомых и близких людей, которые являются представителями группы;
 - помощь первостольников, которые работают с покупателями и знают, как они ищут ЛП и что спрашивают.

Категорию можно выделить, используя традиционный и творческий подходы. Традиционное деление близко к товароведческому, творческое подразумевает выделение категорий по признаку их совместного использования.

Количество категорий не растёт строго пропорционально в соответствии с количеством ассортиментных позиций, но объем каждой категории будет больше. Количество наименований в различных категориях может сильно отличаться, но категории не должны быть ни слишком крупными (объединены разные по свойствам и характеристикам ЛП, у которых есть общий признак, но выбран он неверно), ни слишком мелкими (дробление категории, состоящей из небольшого числа позиций).

Категорийный менеджер при наличии достаточного опыта может вести до 30 категорий. Если это высокооборотный товар, категорий будет меньше, так как часть работы будет посвящена текучке. Эффективность деятельности категорийного менеджера зависит и от структуры компании: если у категорийного менеджера есть помощники (закупщики, логисты, маркетолог, мерчандайзеры), то он в состоянии будет управлять многими категориями (до 50), если же он работает один, то справляться успешно будет лишь с 5–10 категориями.

Нельзя останавливаться на уровне категории. Чтобы в дальнейшем иметь возможность анализировать категорию, нужно оценить все свойства, которые у нее имеются, затем выбрать только те, которые реально важны для покупателя. Именно эти свойства стоит анализировать и указывать как подкатегории товара. Руководствоваться надо логикой покупателя при выборе товара — рассуждать так, как покупатель.

3.1.4. Определение структуры категории

После выделения категории, для продолжения структурирования ассортимента, можно приступить к построению категории: каким товаром надо наполнить категорию, чтобы она наиболее полно удовлетворяла потребность потребителя.

Категория может делиться на следующие уровни: подкатегории. Каждый уровень выделяется на основании того, что это: свойства товара, или ценовые сегменты, или единицы учета. Деление на подкатегории в рамках одной категории должно быть по одному основанию, все подкатегории должны далее делиться именно по этим параметрам. В результате получится несколько уровней, из которых и будет состоять категория. Более 4-х уровней не рекомендуется, иначе такой категорией очень трудно управлять. Категорий на первом уровне может быть от 2-х до 10.

Все уровни категории могут выбираться потребителем в разной последовательности. В одном случае это будет: цена → производитель (страна) → свойства и характеристика ЛП или МИ. В другой АО эта же категория будет покупателем выбираться по признаку: свойства → производитель → цена. Категория не изменится, но разной будет последовательность факторов выбора. Например, для покупателей с низким уровнем дохода при выборе первым будет вопрос о цене. Важно, что чем ниже доход покупателя, тем более вероятно, что цена будет решающей при выборе товара, а другие свойства окажутся на втором плане. Чем выше доход покупателя, тем сложнее выбор: его определяет не цена, а другие свойства, хотя и цена в данном случае тоже может быть критерием первичного выбора — по принципу «чем дороже, тем лучше».

Под *жесткостью* категории понимают готовность покупателя отказаться от покупки товара данной категории, если нет предпочитаемого им вида. Чем дешевле товар, тем слабее привязанность покупателя к определенному виду.

При построении «дерева решений» покупателей необходимо ориентироваться на мнение и выбор целевого покупателя — это как раз и возвращает к необходимости сегментации покупателей и внимательного изучения их запросов и логики выбора товаров. От построения «дерева решений» в дальнейшем могут зависеть выкладка товара и наполнение самой категории теми или иными ЛП.

Деление на подкатегории и другие уровни затем приводит к нижнему уровню классификатора — уровню товарных позиций. Именно подкатегории и деление до уровня товарных позиций и обусловит построение ассортиментной матрицы.

Развивая категорию, менеджер может вводить новые товарные позиции в ассортимент, что ведет к общему увеличению товарной массы. Со временем категория «разрастается» и становится очень крупной, управлять ею трудно — нужно постоянно держать в голове состояние складского запаса, цены, структуру категории. Анализ большого количества товарных позиций затруднен. В таком случае нужно разделить категорию на 2 или 3, чтобы проще было ее анализировать и развивать. В понятие управляемости категории входят не только возможность расширения категории, но и возможность ее сужения, чтобы не допустить «измельчения» ассортимента.

От жесткости и управляемости категорий зависит придание ей того или иного статуса или роли в ассортименте.

3.1.5. Ролевые виды категорий

Выделяют всего пять ролей, которые все категории играют в ассортименте АО. Их правильное соотношение и покажет, насколько ассортимент «настроен», «сбалансирован» по ширине (рис. 13).

У каждой категории своя задача, которую она должна выполнять.

Уникальные категории

Рекомендуемое соотношение — 1–3% от общего количества категорий. Основная задача категории — создать имидж и увеличить запоминаемость АО, что привлекает новых покупателей и удерживает старых, помогает выделить АО среди конкурентов, часто






Роли категорий		Рекомендуемое соотношение
Уникальные		1-3%
Приоритетные		около 20%
Базовые		40-50%
Периодические		до 20%
Удобные		10-15%

Рис. 13. Балансировка ассортимента по ширине

запускает импульс покупки. Категория может быть неприбыльной, т. е. не приносить постоянного дохода и не обладать высокими темпами продаж. Уникальность может проявляться не только в самом товаре, но и в его наличии в данном формате АО. Можно считать присутствие такой категории в ассортименте маркетинговыми вложениями — в имидж АО и в создание конкурентного преимущества.

Эти категории требуют особого внимания со стороны менеджера — они нуждаются в продвижении, в маркетинговых мероприятиях, специальном месте, консультации. Поэтому и число таких товаров в ассортименте невелико — они затратны и не всегда быстро приносят прибыль. Также эти категории характеризуются тем, что у них может быть короткий жизненный цикл: на них обращают внимание конкуренты, могут даже вырасти объемы продаж категорий, но сами они перестают быть уникальными. Меняется их роль в ассортименте, и этот момент категорийный менеджер должен очень внимательно отслеживать.

Важно при разработке таких категорий не стать жертвой собственных амбиций и не привнести вместо уникальности неликвиды: граница очень зыбкая.

Приоритетные категории

Рекомендуемое соотношение — около 20% от общего количества категорий. Основная задача таких категорий — прибыльность.

Приоритетные категории — это самые важные категории в ассортименте. Они определяют общую специализацию АО. За ЛП именно этих категорий покупатели приходят в АО и именно их хотят видеть в максимально представленном количестве, поэтому при высоком спросе на эти товары АО может установить высокие наценки, т. е. мы имеем и высокий оборот, и высокую доходность.

Однако более 20% приоритетных категорий не бывает, обычно 15–18%. Эти категории выделяются достаточно большим числом ЛП, как правило, они самые глубокие по своей наполняемости.

Важно установить правильные цены и обеспечить широкий выбор таких товаров, чтобы максимально оправдать ожидания потребителей. Для приоритетных категорий в зале должны быть выделены лучшие места, самые заметные и наиболее посещаемые зоны. В силу большого спроса на них конкуренция не так остра, это товары, находящиеся на этапе роста своего жизненного цикла. Потребитель покупает их в данной АО, но готов переключиться на другие АО, если баланс «цена/качество» будет нарушен или если не будет нужного покупателю вида упаковки и т. д.

Базовые категории

Рекомендуемое соотношение — 40–50% от общего количества категорий. Основная задача таких категорий — высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей.

Базовые категории составляют основу ассортимента АО. Это товары, которые присутствуют и должны присутствовать в ассортименте любой АО определенного формата. Это ЛП и МИ, пользующиеся наибольшим и устойчивым спросом и имеющие высокие показатели оборота. Из-за того, что выбор их велик и они есть в любой АО, наценка на них невысока. От товаров таких категорий ожидаются конкурентоспособные цены и наличие нужного вида (дозировки, упаковки, лекарственной формы и т. д.). Эти ЛП нужны всем и всегда, АО немыслима без этих категорий, они являются генераторами потока. Базовые категории сходны с приоритетными, но, в отличие от них, не приносят такого объема прибыли.

Периодические и сезонные категории

Рекомендуемое соотношение — до 20% от общего числа категорий. Основная задача таких категорий — обновление ассортимента и удержание покупателя. Периодические категории — это

категории товаров, продающиеся нерегулярно. Обороты и, соответственно, доходы имеют непостоянный характер. Товары этой категории представлены в двух вариантах:

1. Сезонные товары — те, что имеют ярко выраженную зависимость продаж от сезона (например, противогриппозные препараты в холодное время года). Эта категория имеется у большинства конкурентов. Пик продаж — во время сезона. В сезон покупатель ждет от таких товаров максимального предложения по ассортименту и лучшего — по цене. Во внесезонный период ассортимент снижается до минимума. Сезонные категории обладают импульсным спросом, позволяют зарабатывать маржу. Наличие таких категорий позволяет:

- стимулировать покупателя приобретать не только сезонные товары, но и многие другие, увеличивая средний чек;
- повышать лояльность и удовлетворение клиентов от посещения АО;
- выгодно отличаться от конкурентов, предлагая то, чего нет у них.

2. Периодические товары — те, спрос на которые ограничен узким кругом потребителей (например, диетическое питание). Это также категория, приобретаемая большинством потребителей не часто, но периодически (раз в 1–3 месяца). Прибыль и выручка по ним имеют эпизодический характер. Эти категории привязывают покупателя к АО, повышают лояльность и дают возможность заработать на них — как правило, маржа на такие категории выше.

Было бы неразумно формировать свой ассортимент, опираясь на вкусы немногочисленной группы потребителей, также опасно формировать свой ассортимент из одних только сезонных товаров — вот почему рекомендуется иметь не более 20% товаров периодических/сезонных категорий, чтобы поддерживать гарантированный поток потребителей, не зависящий от сезона и потребительских особенностей.

В сезон необходимо активировать товары импульсного спроса, заранее планируя акции и товарные запасы (место в планеграфике фиксировано и всегда принадлежит этим категориям товаров). В другое время ассортимент сезонных товаров будет сокращаться, также он будет различаться в зависимости от формата АО и региона.

Удобные категории

Рекомендуемое соотношение — 10–15% от общего числа категорий. Основная задача таких категорий — обеспечение постоянного

покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для потребителя.

Удобные категории — это товары, являющиеся вспомогательными, или сопутствующими. Они присутствуют в ассортименте для удобства, чтобы потребитель мог купить в одном месте все необходимое, сопровождающее основные покупки. Особого оборота и доходности, естественно, от таких товаров ожидать не стоит. Но наличие этих категорий поддерживает посещаемость АО. Отсутствие сопутствующих товаров делает ассортимент неполным. Не рекомендуется иметь много таких категорий, но можно ошибочно принять решение о «маловажности» таких товаров и по этой причине относиться к ним как к сопутствующим — не развивать ассортимент, отвести самое непривлекательное место в зале, поэтому, прежде чем делать выводы, надо подумать, насколько этот товар нужен потребителям.

Управление ассортиментной и ценовой политикой на основе КМ базируется на принципах управления товарными категориями. Необходимо учитывать ряд важных прикладных аспектов, которые будут рассмотрены далее.

3.2. Ассортиментная политика

Ассортиментная политика — это мероприятия, направленные на формирование ассортимента и управления им. Это тактическое действие на пути осуществления стратегии — для предложения покупателям оптимального выбора товаров, цен и услуг. Ассортиментная политика вытекает из стратегии, определяется общим развитием и целями компании. Исходя из конкурентной стратегии, необходимо разработать документ, определяющий ассортиментную политику, который послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты составляются и кому подаются и т. п.

Расширение товарного ассортимента должно происходить планомерно, а не хаотично. Перенасыщение ассортимента приводит к «пое-

данию» одних товаров другими. К тому же, слишком широкий выбор может смутить потребителя, поэтому необходима плановость и продуманность введения новых товарных позиций в ассортимент.

Положение об ассортиментной политике регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу, т.е. является документом, определяющим всю работу с ассортиментом в компании.

Для разработки Положения нужно:

1) определить свою стратегию в целом, позиционирование АО, покупателей;

2) определить цели и задачи управления ассортиментом;

3) назначить ответственное за ассортимент лицо и его подчиненных;

4) прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно:

- кто составляет матрицу, в каких пределах ответственны категорийные менеджеры при внесении информации в матрицу, уровни доступа, кто отвечает за актуальность информации;
- товарный классификатор и его основные уровни;
- роли категорий и их заданные пропорции;
- кто за какие категории отвечает и в каком объеме (порядок ответственности — объем продаж, прибыль и т.д.);
- на каком основании товар выводится в ассортимент и порядок процедуры;
- процедура списания товара, отбраковки, утилизации;
- что считать нормой оборачиваемости для каждой категории;
- что считать нормой складского запаса;
- порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;
- что делать с низкооборотными и неликвидными товарами (процедура, ответственные);
- как происходит планирование продаж (порядок согласования, утверждения и корректировки планов);
- порядок распределения товарных позиций по аптекам;
- формирование ассортимента в новых АО;
- действия при закрытии АО и ликвидации части ассортимента.

Отношения с поставщиками также являются частью общей стратегии продукта и относятся к ассортиментной политике. Однако рекомендуется создать отдельный документ «Положение о работе

с поставщиками» для оптимизации и контроля работы закупщиков. Такой документ может содержать в себе разделы:

- что считать стратегическим партнерством;
- порядок ввода новых поставщиков;
- порядок и процедура оформления заказов;
- порядок и процедура ведения балансов и оплаты счетов;
- порядок вывода поставщиков;
- регламент подготовки и проведение переговоров, требования к подготовке при переговорах;
- описание процедур выставления рекламаций;
- регламент и порядок оформления командировок и т.д.;
- деловой этикет при встречах с поставщиками;
- этические моменты в отношении поставщиков (подарки и сувениры).

3.2.1. Структурирование ассортимента

Эффективное управление ассортиментом является одним из условий успешной работы — вне зависимости, внедрен в сети категорийный менеджмент или нет. Отдельные категории, группы и товарные позиции должны составлять гармоничное целое, которое:

- а) рассматривается покупателями как оптимальное;
- б) эффективно расходует финансовые ресурсы компании;
- в) достигает плановых показателей по обороту и прибыли.

Фармацевтический рынок отличается сверхнасыщенностью, количество новых товарных единиц ежегодно возрастает. При таком изобилии нельзя пускать ситуацию на самотек, иначе получается огромная неконтролируемая масса товаров, с трудом оборачивающаяся в АО. Каждый закупщик ежедневно сталкивается со все новыми предложениями поставщиков — трудно отделить действительно выгодную закупку от потенциального неликвида. Чтобы гармонично работать с ассортиментом, необходимо навести в нем порядок, в противном случае невозможно будет осуществлять контроль и управление ассортиментом. Все должно быть структурировано и классифицировано, исходя из общей концепции сети и позиционирования АО на рынке. Для этого необходимо прежде всего составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу.

Методология формирования ассортимента:

- структурирование ассортимента;
- формирование (выведение) категорий в ассортименте;
- определение структуры категории;
- балансировка ассортимента по ширине;
- балансировка ассортимента по глубине;
- корректировка цен на товары внутри категории;
- распределение торговых площадей между категориями;
- оценка результатов.

Принципы и методы построения товарного классификатора, особенности фармацевтического рынка, которые необходимо учитывать при построении классификатора, следующие:

- создание товарного классификатора на основе потребностей целевой аудитории;
- определение уникальных, профильных (стратегических), базовых, периферийных и сезонных категорий с учетом концепции позиционирования и формата;
- ролевой анализ для товарных категорий; оптимизация и перераспределение долей групп/категорий с учетом стратегических целей (объем продаж, прибыль, восприятие ассортимента, восприятие цен);
- разработка плана развития категории, учитывая ассортимент, ценообразование, мерчандайзинг, продвижение, персонал;
- построение товарной матрицы (по категориям/подкатегориям), в которой необходимо обеспечить баланс ценовых сегментов, полочного пространства.

При балансировке ассортимента по ширине аптечная сеть преследует следующие цели:

- привлечение потребителей (товары внутри категории: популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки);
- создание оборота товара (товары внутри категории: недорогие, массовые, актуальные в сезон);
- получение прибыли (товары внутри категории: дорогие, статусные, новинки, особенные);
- удержание покупателей (товары внутри категории: особенные, сезонные, недорогие);

- увеличение объема покупки (товары внутри категории: комплексные или объемные);
- воздействие на импульс покупателя (товары внутри категории: новинки; выкладка товара);
- поддержание имиджа компании (товары внутри категории: дорогие и статусные; необходима квалифицированная консультация персонала).

Для того чтобы эффективно осуществить балансировку ассортимента по ширине, необходимо определить покрытие сегмента товарной категории, удалить единицы учета запасов (Stock Keeping Unit — SKU), находящиеся ниже уровня целевого покрытия, сохранить SKU, находящиеся в списке выше уровня целевого покрытия, добавить SKU, не занесенные в ассортимент аптечной сети, однако имеющие достаточно высокие показатели объема продаж, сформировать финальный ассортимент, сравнить и оценить результаты. При этом эффективность рекомендованного ассортимента оценивается в сравнении с текущим ассортиментом конкретной торговой точки.

Балансировка ассортимента по ширине предполагает определение роли категории. Необходимо помнить рекомендуемое соотношение категорий в ассортименте: уникальные (1–3%); приоритетные (от 20%); базовые (50%); периодические (до 20%); удобные (5–10%).

Балансировка ассортимента по глубине подразумевает определение роли товаров, которая может состоять в привлечении потребителей, создании потока покупателей, оборота (массовое потребление), принесении прибыли, удержании посетителя АО, а также быть направленной на импульсные продажи (для увеличения среднего чека).

3.2.2. Ассортиментная матрица

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для отпуска в конкретной АО на определенный период с учетом требований ассортиментной политики сети и особенностей формата и расположения АО.

Ассортиментная матрица отражается, как правило, в IT-системе и в зависимости от формата АО может насчитывать тысячи или десятки тысяч товарных позиций.

Ассортиментная матрица — не самоцель, а результат работы по формированию ассортимента. Вся методология категорийного менеджмента является работой по созданию ассортиментной матрицы. Но построение матрицы необходимо любой ФО вне зависимости от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет, поэтому подход к построению матрицы универсален для ФО с любой организационной структурой.

Для грамотного построения ассортиментной матрицы необходимо:

1. Определить формат АО и ее основную концепцию. Учесть специфику региона (города), особенности местоположения АО.
2. Изучить покупательский спрос, определить основного потребителя и его характеристики.
3. Изучить ассортимент конкурентов (их преимущества, уровень цен и т.д.).
4. Принять решение о товарах и уровне цен на них, начать подбор поставщиков, соответствующих ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.
5. На основании потребительского спроса выделить категории, группы и классы товаров, составить товарный классификатор.
6. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории и товарные позиции в каждой подкатегории.
7. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций (по ширине и глубине).
8. Приступить к оформлению матрицы.

Результатом явится собственно ассортиментная матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. В матрицу могут быть занесены следующие данные:

- бренды;
- свойства товара;
- поставщики и условия работы с ними (кредит, предоплата);
- имя менеджера, ведущего категорию;
- входит ли товар в ассортиментный минимум;
- формат АО, которому он соответствует;
- таможенные и другие коды (код производителя или штрих-коды);
- упаковка товара и количество единиц в упаковке;

- вес изделия или вес упаковки (вес нетто/брутто).

Ассортиментный минимум — перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретной АО (или во всех АО сети) в любой период вне зависимости от сезона. Это ядро ассортимента, его основа, она должна контролироваться категорияльными менеджерами постоянно, наличие дефицита по этим товарам недопустимо. Ассортиментный минимум — это постоянные товары, а состав ассортиментной матрицы может меняться в зависимости от сезонных колебаний спроса, условий работы с поставщиками и т. п. Ассортиментные минимумы в АО единой сети будут одинаковыми, так как это не только позволяет снижать издержки на закупку товара и его дальнейшую реализацию, но и формирует в сознании покупателя единый образ ФО. А товары в ассортиментную матрицу конкретной АО будут подбираться в зависимости от специфики формата, торговой площади, расположения, потребителей и конкурентов. Чем крупнее аптечная сеть, тем вероятнее, что она будет насчитывать несколько форматов. В зависимости от формата АО будут определяться планограммы, ассортиментная матрица, штатное расписание, уровень цен, услуги и многие бизнес-процессы ФО.

Если товарный классификатор — это общая структура, канва, по которой затем строится ассортимент, то ассортиментная матрица — это общий перечень товаров, на основании которого затем ведется работа по управлению ассортиментом.

Этапы построения ассортиментной матрицы

Процесс формирования ассортиментной матрицы аптечной сети состоит из нескольких этапов:

I этап. Формирование матрицы на аптечном складе.

II этап. Формирование матрицы для всех аптек:

- АВС-анализ ассортимента в целом и потребительских групп первого уровня основным финансовым показателям (общий товарооборот по количеству упаковок, по сумме реализации в рублях, маржинальность);
- выделение ядра ассортимента для сети в целом.

III этап. Формирование матрицы в категории аптек:

- АВС-анализ ассортимента по формату и категории аптек;
- АВС-анализ ассортимента внутри потребительских групп;

- слияние АВС-анализа ассортимента в целом и АВС-анализа категории аптеки;
- формирование матрицы по категориям аптек.

IV этап. Формирование матрицы в аптеке:

- АВС-анализ ассортимента в каждой аптеке;
- слияние АВС-анализа по формату аптек и АВС-анализа по каждой аптеке;
- формирование матрицы для каждой аптеки.

Безусловно, АВС-анализ является одним из наиболее простых и наглядных методов анализа экономической эффективности потребительских групп и конкретных позиций в них, но это далеко не единственный метод анализа ассортимента, который используется категорийными менеджерами для управления ассортиментом аптечной сети, каждый метод требует особого внимания.

Ширина и глубина ассортимента

Основными свойствами ассортимента являются его ширина, глубина и сбалансированность.

Ширина ассортимента — это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Чем шире ассортимент, тем больше вероятности, что запросы потребителя будут удовлетворены, и тем более широкий круг покупателей можно привлечь.

Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), сохраняя при этом общую прибыль АО. Повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов покупателей. С другой стороны, при сверхвысокой широте ассортимента потребителю трудно ориентироваться в таком многообразии: это затрудняет выбор нужного товара. Управлять слишком широким ассортиментом тоже нелегко: это приводит к огромным логистическим издержкам и в большинстве случаев — к избытку замороженных в товарном запасе оборотных средств. При очень широком ассортименте оборачиваемость ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций.

Глубина ассортимента (в некоторых источниках это понятие также называют «полнота ассортимента») — это общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте.

Чем глубже представлена категория, тем лучше можно удовлетворить потребности потребителя, тем больший выбор предоставляется ему. Как правило, глубоким ассортиментом управлять легче, но он привлекает к себе достаточно ограниченное количество потребителей.

Соотношение этих двух параметров определяет формат АО. Для дискаунтеров характерна политика поддержания широкого, но неглубокого ассортимента, для более специализированных АО (например, при медицинских учреждениях), напротив, ассортимент неширокий, но глубокий. АО малого формата с небольшой площадью не имеют возможности представлять широкий ассортимент, а глубины от них никто и не ожидает. Фарммаркеты же, напротив, обладают значительными площадями и могут иметь по многим (но не по всем) категориям глубокий ассортимент.

Какая бы стратегия ни была выбрана, важно, чтобы ассортимент был сбалансированным.

Сбалансированность ассортимента — это сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины). Если ассортимент не сбалансирован, то он ощущается как неполный. Если полнота ассортимента не соответствует концепции данной АО, то запросы потребителей полностью не удовлетворяются (ассортимент воспринимается или как «слишком узкий — ничего нет», или как «невозможно выбрать — столько всего!»).

Методология категорийного менеджмента позволяет с большой долей вероятности сбалансировать ассортимент таким образом, чтобы он максимально отвечал ожиданиям потребителя.

Опасно пытаться представить ассортимент как нечто застывшее, не подлежащее движению. Одно из основных отличий категорийного менеджмента от классического товароведения заключается в следующем: в товароведении анализ основывается на заранее заданной номенклатуре товара — считается в первую очередь отклонение от утвержденного шаблона, но при этом не исследуется сам шаблон (что считать основой для формирования ассортимента?). Исследуя параметры глубины, ширины, устойчивости, гармоничности, АО получает данные только о фактической структуре, но ничего не может сказать о предпочти-

тельном ассортименте. В таком случае изучение спроса сводится к простому номенклатурному учету. Тогда ассортимент опирается на некий утвержденный перечень, который представляется абсолютно стабильным, не учитывающим необходимость разнообразия товаров — современных реалий рынка. Эти каноны прописывались в те годы, когда на отечественном рынке не было таких понятий, как «бренд», «жизненный цикл товара», «конкуренция» и т. п. В то время ассортимент действительно был стабилен (если не сказать стагнировал), а мнения покупателей и их потребности не учитывались. Категорийный менеджмент исследует восприятие покупателем ассортимента АО как единого целого, и критерий правильности один: оправдываются ожидания целевой группы потребителей от АО данного формата или нет.

3.2.3. Общее соотношение категорий в ассортименте

Потребитель мыслит именно категориями и именно их в первую очередь видит в АО. Ассортимент воспринимается как сбалансированный, если при знакомстве с ним он видит наличие категорий, выполняющих все пять ролей. И для АО соотношение категорий (не групп!) в указанных пропорциях будет оптимальным.

Важно не путать анализ ролей категорий и группы товаров. Если вернуться на уровень групп, то видно, что не в каждой группе могут быть категории уникальные и удобные (этих категорий в АО — ограниченное количество). Но в каждой группе желательно наличие приоритетных и периодических категорий (и, конечно, базовых), для того чтобы каждая группа в ассортименте АО была прибыльной и имела гарантированную оборачиваемость. Возможны различные варианты соотношений категорий внутри групп — какие-то группы могут целиком состоять из базовых категорий, а какие-то могут быть сформированы из периодических.

Жесткой привязки роли к определенной категории товаров не существует. В зависимости от формата АО, целевой группы потребителей и специфики конкурентного окружения роли категорий могут варьироваться.

3.2.4. Балансировка ассортимента по ширине

Для того чтобы ассортимент был сбалансированным, все категории должны быть соотнесены с определенной ролью, которую они играют в данной АО.

На первом уровне анализа надо выделить все категории, имеющиеся в ассортименте. Здесь важно работать именно с категорией, а не с группами или подкатегорией, — это один из ключевых моментов баланса ассортимента.

Категорийный менеджмент основывается на том, что потребитель воспринимает ассортимент АО как единое целое. И гармоничность ассортимента — это и есть показатель соотношения различных категорий между собой, для того чтобы они составили единый и сбалансированный в глазах потребителя ансамбль.

Если практика показывает, что категория наполнена (к тому же имеет ограничения по полочному пространству), то необходимо зафиксировать количество товарных позиций как норму для данной категории. При выводе устаревающих товаров необходимо на их место вводить новые. При вводе новых товаров надо следить, чтобы категория не переполнялась, — в этом случае надо выводить те товары, жизненный цикл которых уже подошел к своему завершению.

Рекомендуемых твердых процентных соотношений в анализе товарных позиций категории нет. Наполнение категории в первую очередь зависит от его позиционирования, что возвращает нас к важности определения общих целей на этапе предварительного формирования ассортимента. Если АО хочет в первую очередь привлекать широкие массы потребителей и ориентирована на оборот, то основу товаров во всех категориях составят недорогие товары. Их процентное соотношение будет выше, чем в АО, ориентированной на сегмент покупателей с высоким доходом. Там основу базовых и приоритетных категорий составят известные качественные ЛП и дорогие МИ.

В АО, ориентированной на средних покупателей, сбалансированный ассортимент можно представить схематично (рис. 14):

Как видно из схемы, наиболее глубокими должны быть приоритетные категории, что объясняется их важной ролью в ассортименте, а также тем, что самих приоритетных категорий в ассортименте не очень много. Следовательно, по ним можно стремиться

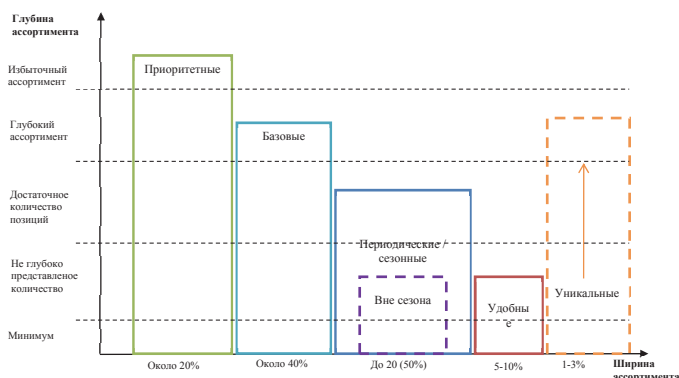


Рис. 14. Сбалансированный ассортимент

к максимуму подкатегорий и товарных позиций, так как нет риска сильно увеличивать свой складской запас.

Товары внутри базовых категорий также должны иметь значительную глубину, поскольку они свидетельствуют об уровне специализации организации. Однако для оптимизации запасов не рекомендуется иметь избыточно глубокий ассортимент.

Сезонные товары в сезон могут иметь значительную глубину, во внесезонный период их количество может снижаться до минимальных значений.

Удобные категории могут быть представлены в ограниченном объеме, как и уникальные товары. Если же уникальные товары приносят значительную прибыль, то глубина данной категории может быть построена по принципу прибыльных категорий, то есть стремиться к максимуму.

3.2.5. Балансировка ассортимента по глубине

Необходимо учитывать вклад товаров категории в достижение целей АО. Проанализировав соотношение ролей всех категорий, которые есть в АО, мы видим, насколько ассортимент сбалансирован по ширине. У каждой категории своя роль в ассортименте. Цели у всех категорий различные:

- уникальные категории — для имиджа и запоминаемости АО, стимуляции импульсных покупок;

- приоритетные категории — для прибыльности и привлечения потока потребителей;
- базовые категории создают высокую оборачиваемость и привлекают поток потребителей;
- периодические (сезонные) категории служат для обновления ассортимента, привлечения и удержания покупателей;
- удобные категории обеспечивают постоянный потребительский поток, делают покупку комплексной, создают удобство для покупателя.

Теперь необходимо перейти на второй уровень анализа и рассмотреть товары внутри каждой категории. Что именно, какие именно товары позволяют каждой категории достигать нужных целей?

Товары категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей. Это значит, что товары внутри базовой категории должны:

- быть недорогими, высокооборотными, нужными всем;
- быть достаточно известными покупателям;
- иметь приличную торговую наценку;
- удерживать постоянных покупателей;
- иметь возможность увеличивать средний чек, т.е. продавать комплексно или большим объемом.

Выделяется несколько основных целей, которые может достигать АО путем тщательного подбора товаров в каждой категории (рис. 15).

Рассмотрим товары, достигающие заданных целей, подробнее.

1. *Привлечь потребителей, обеспечить поток потребителей.* Обеспечивается известными ЛП и МИ, в т.ч. рекламируемыми. Сюда относятся популярные товары, известные новинки: то, что рекламируется, и то, что знают большинство посетителей. Товары для привлечения потребителей могут быть в составе практически любой категории. Их может не быть в составе удобных категорий и уникальных категорий.

2. *Создать оборот.* Достигается наличием недорогих товаров, товаров массового спроса, товаров для ежедневного использования. Возможно, это самые дешевые товары во всей категории. Они нужны большинству потребителей, при их выборе важнее всего цена. Это самые высокооборотные товары в категории. Самое главное свойство их — они гарантированно отпускаются. Это «дойные



Рис. 15. Основные цели категорий

коровы» внутри категории. Наценка на них, как правило, невелика, поэтому особой прибыли от их продаж ожидать не следует, но они являются генераторами потока.

Товары под собственной торговой маркой также могут быть генераторами оборота — они должны быть представлены в самых удобных объемах и предлагаться по цене ниже средней.

Товары для оборота должны быть глубоко представлены в базовых категориях, а также в удобных. Их доля от общего числа может быть 30–50% (значительная доля товаров). Но наличие таких товаров в уникальных категориях затруднительно (перед уникальными категориями не ставится цель генерации оборота). В приоритетных категориях эти товары должны присутствовать, чтобы удовлетворять все потребности покупателей (в том числе и в приобретении недорогих товаров), но не столь широко, как в базовых. В периодических категориях такие товары могут присутствовать в разгар сезона.

3. *Принести прибыль.* Обеспечивается наличием дорогих известных ЛП, МИ, товаров косметики, новинок. Это самые дорогие товары в категории — как правило, популярные, имеющие имидж надежных и статусных товаров, новинки ассортимента, с высокой наценкой. Здесь это свойство рекламируемой новинки также достигает цели привлечения потребителей (см. выше).

Приносить прибыль могут как дорогие товары в категории, так и высокомаржинальные.

Товары для прибыли обязательно должны быть глубоко представлены в приоритетных категориях, а также присутствовать в базовых (хотя и не обязательно глубоко). Их доля может быть 15–30% от общего числа товаров в категории. Наличие таких товаров в периодических категориях важно, так как продажи их нерегулярны и должны компенсироваться высокой прибылью. В уникальных категориях названные товары нужны для создания имиджа АО, предлагающей качественные товары, но их доля будет невелика. А в удобных категориях такие товары могут отсутствовать (чаще всего перед удобными категориями задача получения прибыли не ставится).

4. *Удерживать потребителей.* Цель удержания обеспечивается наличием товаров, отвечающих самым глубинным потребностям потребителей. Удерживать покупателя можно, предлагая ему нечто особенное — то, что отвечает его самым взыскательным потребностям или самым нечастым запросам (например, самые дорогие ЛП в категории или самые дешевые — и те и другие покупают далеко не все). Такие товары нужны для того, чтобы предложить выбор тем, кто желает разнообразия, или тем, кто отличается от основной массы. Помимо удовлетворения разных потребностей они служат

также цели поддержания имиджа АО и позволяют увеличить импульсные покупки (с целью попробовать что-то новое).

Это могут быть и необычные товары, и товары обычные, к которым потребители привыкли и за которыми специально приходят (например, товары собственной торговой марки, которые также могут работать и на удержание потребителя за счет своей низкой цены и гарантии качества при низкой цене).

Наличие удерживающих товаров дает значительное преимущество перед конкурентами. Как правило, у этих товаров более высокая наценка и оборачиваемость их не столь велика, как у массовых товаров, но они должны иметь своего постоянного покупателя. Таких товаров не должно быть много в категории, чтобы не страдала оборачиваемость, но они должны находиться на виду, чтобы их заметили.

В кризис доля таких товаров в категории сокращается, как правило, от них отказываются, и спрос на них падает. Но в обычные годы доля таких товаров в категории может быть 3–10% (чем более категория призвана удовлетворять особые потребности человека, тем доля таких товаров будет выше).

5. Увеличить объем покупки, средний чек. Обеспечивается наличием различных упаковок, товаров, составляющих комплексную покупку, а также актуальными для данного сезона товарами. В качестве средства для увеличения объема покупки могут служить не только сами товары в категории, но и выкладка. Это также специальная цена или скидка на покупку комплекта. Для комплексной покупки можно предлагать товарные позиции из другой категории.

Такие товары могут присутствовать в базовых, приоритетных и периодических категориях.

6. Воздействие на импульс, на желание совершить покупку. Обеспечивается наличием новинок, рекламируемых или сезонных товаров, а также специальной выкладкой. Это товары с высокой долей импульсных продаж, новые товары, товары для сезона, актуальные товары. Если товар не импульсный сам по себе, то эта цель не будет достигнута, но если товар импульсный, то возможность взять товар самостоятельно многократно увеличивает импульсную покупку.

Эту цель можно достичь не только с помощью товаров, но и оформлением мест продажи и специальными мероприятиями (скидки, акции и т. п.).

7. *Поддержать имидж АО.* Обеспечивается наличием качественных ЛП, работой персонала, грамотными консультациями, наличием товарного запаса и другими подобными средствами. Так же как и при запуске механизма покупки, действие имиджевого товара распространяется на товарные позиции из других категорий и на впечатление об АО в целом (это действие имеет и обратную силу).

Основное свойство ассортимента — сбалансированность. Перед каждой категорией ставится своя задача в ассортименте. При анализе товаров в категории становится ясно, товаров с какими характеристиками не хватает для того, чтобы достигнуть поставленных задач, исходя из роли категории.

В этом анализе глубины ассортимента нет математических расчетов, поэтому от категорийного менеджера потребуется максимум знания товара, его свойств и возможностей. Чтобы понять, как именно товар формирует категорию, необходимо обратиться к производителям, ценовым сегментам, упаковке, лекарственным формам и прочим свойствам товара — к тому, на основании чего делят категорию на подкатегории и другие уровни.

Нужно перейти на уровень подкатегорий (иногда и на уровень товарных позиций), чтобы проанализировать, насколько глубоко должна быть представлена каждая категория. Чем мы наполним каждую категорию, чтобы потребитель мог воспринимать ассортимент как полный, сбалансированный? Представив таким образом все ЛП в категории, можно понять, насколько глубоко нужно наполнять каждую категорию.

Соединив цели категории и товары, помогающие достичь этих целей, можно увидеть, какими именно ЛП и насколько глубоко должна быть наполнена каждая из категорий (табл. 7).

Сколько товарных позиций внутри одной категории должно быть? Нет готового ответа на этот вопрос. Это зависит от самой категории и от той роли, которую она играет в ассортименте. Можно отметить некую закономерность развития категории: чем больше в ней товарных позиций, тем выше оборот по категории. Но в какой-то момент категория становится «наполненной». Дальнейшее увеличение числа товаров в категории бессмысленно — увеличения продаж не произойдет. Наступил эффект перенасыщения, переполнения категории — «избыточный выбор действует как отсутствие

Оптимальное наполнение товарных категорий

Категория (ширина ас- сортимен- та)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	Поток по- купате- лей	Оборот	Прибыль и имидж АО	Удержа- ние поку- пателей	Объем по- купки (сред- ний чек)
Уникальная			Дорогие, статусные или новин- ки	Особен- ные	Комплекс- ные (допол- няющие по- купку или тянущие за собой по- купку дру- гих)
Приоритет- ная	Популяр- ные, из- вестные, актуаль- ные и ре- кламиру- емые но- винки	Массовые и актуаль- ные в се- зоне	Дорогие, статусные и новинки	Особен- ные	Комплекс- ные или объемные
Базовая	Популяр- ные, из- вестные, актуаль- ные	Недорогие, массовые, повседнев- ного спро- са	Реклами- руемые но- винки	Особен- ные, не- дорогие	Комплекс- ные или объемные
Периодиче- ская (сезон- ная)	Актуаль- ные, ре- кламиру- емые но- винки	Недоро- гие и мас- совые, ак- туальные в сезоне	Дорогие, статусные и новин- ки, особен- ные	Особен- ные, се- зонные	Комплекс- ные
Удобная		Недоро- гие и мас- совые, ак- туальные в сезоне			Комплекс- ные или объемные

выбора». Покупатель не сможет выбрать среди огромного количества похожих ЛП и, скорее всего, по принципу выбора «трех главных» — продаваться будет незначительная часть товаров в категории, а остальные будут лишь тормозить общую оборачиваемость. Графическое отображение того, как соотносится рост объема продаж и число товаров в категории, показано на рис. 16.

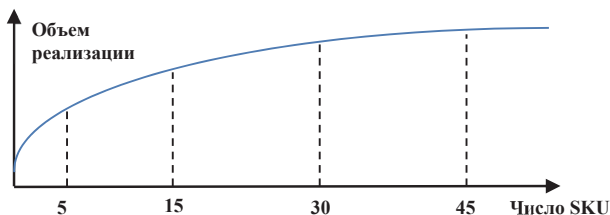


Рис. 16. Соотнесение объема реализации и числа товаров в категории

Наиболее глубокими должны быть приоритетные категории, что объясняется их важной ролью в ассортименте, а также тем, что самих приоритетных категорий в ассортименте не очень много. Следовательно, по ним можно стремиться к максимуму подкатегорий и товарных позиций, так как нет риска сильно увеличить свои запасы.

Товары внутри базовых категорий должны иметь значительную глубину, поскольку по ним потребитель будет судить о специализации АО. Однако для оптимизации запасов не рекомендуется иметь избыточно глубокий ассортимент.

Сезонные товары в сезон могут иметь значительную глубину. Во всесезонный период количество товарных позиций может снижаться до предела. Полный вывод сезонных товаров из ассортимента не рекомендуется — для сохранения общей концепции АО и поддержания ее имиджа.

Удобные категории могут быть представлены в ограниченном объеме. Уникальные товары также могут не иметь глубокого наполнения. Однако если такие товары все же приносят прибыль, то глубина категории может быть построена по принципу прибыльных категорий, т. е. стремиться к максимуму.

Формируя категорию и принимая решение о вводе или выводе товаров, категорийный менеджер должен избегать следующих **ошибок**, которые, к сожалению, встречаются довольно часто.

1. Отсутствие прибыльных товаров

Категория состоит из популярных массовых ЛП с хорошей оборачиваемостью, но в ней нет или мало товаров с более высокой наценкой: категория приносит оборот и хорошо продается, но не приносит прибыли. Категорийный менеджер осторожничает и не вводит ЛП с высокой ценой, опасаясь плохих продаж. Потребитель с более высоким доходом и запросами не находит нужного ЛП и ищет его у конкурентов. Все это характеризует категорию как разбалансированную. Рекомендуются в каждой категории поддерживать равномерное соотношение дешевых, средних и более дорогих ЛП (процентное соотношение зависит от позиционирования АО) — так можно и привлечь потребителей, и удовлетворить их запросы в части самых недорогих ЛП, и заработать прибыль на ЛП с более высокой наценкой.

2. Избыточное наличие товаров с одинаковыми характеристиками

У потребителя происходит перегрузка сознания от избытка однотипных ЛП в ассортименте, обычно он может ориентироваться в 5–7 видах ЛП, ассоциирующихся с данной категорией. Следует тщательно продумывать количество ЛП и не ставить покупателя перед излишним выбором: избыточный ассортимент, так же как и недостаточный, является отсутствием выбора.

3. Ввод товаров с одинаковыми характеристиками

При вводе в ассортимент ЛП наблюдается падение продаж другого ЛП с похожими свойствами. С точки зрения потребителей они сходны между собой и нет особой разницы, что покупать: брать надо то, что дешевле или лучше выложено на полках. Товарный каннибализм может быть сознательным (когда это делается специально) или неосознанным (при недоработке категорийного менеджера).

4. Слишком редкий или частый ввод новинок

Новинки в ассортименте очень важны, т.к. они поддерживают интерес потребителей к категории, позволяют заработать (чаще новинки продаются с более высокой наценкой) и придают ассортименту необходимую динамику. Кроме того, новинки в большинстве

случаев поддерживаются рекламой со стороны производителей, поэтому иметь их в категории выгодно. Есть две крайности, которых нужно избегать:

- слишком редкий ввод новинок, что приводит к угасанию продаж категории и ее стагнации, потере интереса покупателей и осложнению отношений с поставщиками;
- слишком частый ввод новых товаров, что «раздувает» ассортимент (см. п. 1), возникает риск увеличения числа неликвидных товаров, требуются ресурсы на продвижение (реклама, обучение первостольников, акции, выгодное полочное пространство и т.д.), при этом в силу своей новизны ЛП продается пока плохо.

Как определить необходимую частоту ввода новинок? Прямых расчетов нет, но стоит учитывать характеристику жизненного цикла и частоту потребления для данной категории.

3.3. Ценовая политика

Ценовая политика — это принципы, которых предприятие собирается придерживаться в сфере установления цен на сформированный (формирующийся) ассортимент. Ценовая политика наряду с ассортиментной представляет собой тактические действия, которые способствуют достижению стратегических целей ФО.

Для решения важных прикладных задач рекомендовано придерживаться соответствующей ценовой политики (табл. 8):

Таблица 8

Реализация тактических задач в ценовой и ассортиментной политике организации

<i>Задача</i>	<i>Ценовые решения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Привлечь поток покупателей	Именно по этим товарам складывается представление об уровне цен в аптечной организации. Необходимо поддерживать цены на уровне или ниже, чем у основных конкурентов. Это те самые товары, без которых невозможна работа аптеки, они являются «центром» каждой категории. Невысокая наценка на эти товары должна компенсироваться оборотом и прибылью других товаров категории.

1	2
Создать наличность, оборот	Наценка на эти товары невысокая или средняя, так как в основном эти недорогие товары создают оборот: Цены на эти товары должны быть на уровне средних цен на рынке на аналогичные товары.
Принести прибыль	Эти товары имеют большую наценку, являются наиболее прибыльными внутри категории. Это качественные товары, которые могут, и не имеют большого оборота. Цены на эти товары могут быть немного выше цен конкурентов.
Удержать целевую аудиторию	Эти товары категории могут иметь цену немного выше, чем у конкурентов, но не на столько, чтобы отпугнуть покупателя. Ведь, совершая основные покупки, он готов немного переплатить за нужный и не самый распространенный товар, чтобы не идти в другую аптечную организацию.
Увеличить объем покупки и средний чек	Цены на такие товары должны быть для покупателей выгодными по сравнению с покупкой тех же товаров в небольших упаковках.
Вызвать желание, импульс к покупке	Для новых товаров производители используют одну из двух стратегий: – «снятие сливок» – реализация товара по высокой цене, – проникновение на рынок – установление низких цен для скорейшего завоевания рынка. Выбор ценовой стратегии магазина должен соответствовать стратегии производителя.
	«Снятие сливок»
	Проникновение на рынок
	<ul style="list-style-type: none"> • жизненный цикл товара короткий • товар слишком инновационен, и покупатели принимают его медленно • товар рассчитан на определенный сегмент потребителей • у производителя недостаточно финансовых средств для вывода нового товара на рынок
	<ul style="list-style-type: none"> • товар рассчитан на широкий круг потребителей • ожидается увеличение объемов продаж для снижения себестоимости товара • товар будет испытывать большую конкуренцию сразу после выхода на рынок • сегмент дорогих товаров удовлетворен • покупатели легко и быстро примут новый товар
Улучшить имидж аптечной организации	Наценка на эти товары высокая. Цены на эти товары могут быть на уровне конкурентов или выше – в случае, если они имеются не у всех конкурентов.

Корректировка цен на товарные позиции внутри категорий также является очень важным моментом.

Существуют три стратегии, которые ФО может выбирать для своей деятельности на рынке: ценообразование по издержкам, по конкурентной среде и по покупательскому спросу. Эффективно работающая организация использует все три стратегии: для каждой категории необходимо устанавливать свою стратегию и свой уровень торговой наценки.

Подход к ценообразованию в рамках категорийного менеджмента таков: логику построения ценовой политики подсказывает сама роль категории. Это первый уровень анализа цены. Второй уровень анализа внутри товаров категории: на различные виды ЛП и МИ нужно устанавливать разную наценку в зависимости от роли товарных позиций внутри категории.

Уникальные категории: они уникальны, т.е. по этим категориям отсутствует конкуренция. Это означает, что наценка на них должны быть высокая, но общая цена не должна превышать разумные (в глазах покупателя) пределы.

Два подхода к ценообразованию на товары этих категорий:

- высокая наценка, когда решение о покупке товара принимается не в силу необходимости, а как средство удовлетворения особых потребностей — статусности, престижа, потребности сделать подарок и т.п., например, дорогая лечебная косметика. Спрос на эти товары неэластичен, поэтому нет смысла снижать цену;
- средняя по рынку цена, когда товарные позиции с хорошей оборачиваемостью, но уникальные для АО данных форматов должны иметь наценку, позволяющую назначить цены на уровне потребительского восприятия. Если назначить слишком высокие цены, пострадают обороты по данной категории и общий имидж АО. Это товары, эластичные по спросу, поэтому их цена будет важна для потребителя.

Приоритетные категории: это категории, сформированные из товаров с хорошей оборачиваемостью и высокой прибыльностью. В них должно быть достаточно ЛП, имеющих высокую торговую наценку (рекламируемые новинки, статусные товары), поэтому в целом наценка на эти категории должна быть высокой, но с учетом конкурентной среды.

Задача этой категории — приносить прибыль, но так как подобные ЛП имеются у конкурентов, необходимо на товары-индикаторы (те, которые на виду, которые широко рекламируются) ставить цену, которая учитывает конкуренцию. Если товарная позиция популярна, но есть не у всех, то цена может быть выше, чем у конкурентов. Основная политика ценообразования для них — в ориентации на конкурентную среду и отслеживании жизненного цикла товара.

На товары массового спроса внутри приоритетной категории назначают цены на уровне конкурентов, чуть выше, если конкуренция слаба, или чуть ниже, чтобы привлечь покупателей и обеспечивать оборот по прибыльной категории.

Базовые категории: это категории, имеющиеся у конкурентов в полном объеме. Такие ЛП нужны большинству потребителей. Если цена на них покажется завышенной, они уйдут к конкурентам. Следовательно, основная политика ценообразования для базовых категорий — в ориентации на конкурентную среду.

Спрос на эти категории большой и отличается постоянством. Необходимо тщательно исследовать цены этих категорий на рынке и устанавливать ту цену, которая будет привлекательной для покупателей — на уровне конкурентов или ниже. Нужно пристально следить за уровнем логистических и операционных издержек по этим категориям, чтобы не допускать снижения прибыльности.

Важно выбрать внутри всех товаров категории товары-индикаторы потребительского спроса — это и самые высокооборачиваемые позиции, и такие, цены на которые потребители помнят и могут сравнить их с ценами в других АО. Список товаров-маркеров включает в себя 5% наименований всего ассортимента из разных товарных категорий. Отслеживание цен конкурентов и уровня издержек по этим ЛП должно вестись регулярно (в зависимости от того, какая оборачиваемость у товара: чем выше оборачиваемость, тем чаще нужно проводить мониторинг цен).

Среди ЛП и МИ таких категорий есть товары особенные, предназначенные для узкого круга покупателей, например, товары для людей, ведущих особенный образ жизни (занятия спортом, диетическое питание и т. п.). Цены на них могут быть высокими, так как они нужны этим покупателям. Самое главное — привлечь к ним внимание потенциальных потребителей и следить за конкурентами.

Периодические/сезонные категории. Ценообразование на эти категории зависит от сезона — оно будет меняться в зависимости от того, насколько ярко выражена сезонность, как много конкурентов, насколько актуален этот товар по окончании сезона.

Как правило, в сезон цены держатся на уровне конкурентов или выше, если конкурентная среда это позволяет. К концу сезона цена снижается практически до себестоимости. Во внесезонный период цена может быть:

- минимальной, если к следующему сезону кончается срок годности;
- максимальной, если покупателям больше нигде купить такие ЛП, а они им могут понадобиться.

Цены на ЛП и МИ, покупаемые периодически (без выраженных сезонных продаж), должны быть на уровне конкурентной среды, чтобы не отпугнуть потребителя и не потерять прибыль на их продаже.

Удобные категории. Слишком низкая цена не стимулирует продажи удобных категорий — многие дешевые ЛП не эластичны по цене. Чем дешевле ЛП, тем выше может быть торговая наценка — разница в цене будет несущественна, а процент наценки увеличится. Но даже при высокой наценке валовая прибыль от продажи этих категорий не внесет существенного вклада в развитие продаж.

Если цена на многие ЛП удобных категорий быстро запоминается покупателям, то эти товары тоже становятся своеобразными индикаторами, помогающими запомнить уровень цен в АО. При очень высокой цене они просто не будут куплены или потребительская лояльность будет потеряна.

От ЛП массового спроса удобных категорий не следует ожидать особой прибыльности. Это объясняет среднюю торговую наценку на такие товары — используется метод ценообразования «текущие цены», т.е. как у всех. А товары имиджевые или дополняющие покупку могут иметь достаточно высокую наценку.

При организации процесса необходимо также обратить внимание, является ли товарная позиция «маркером» (или «якорем», или «паровозом», или «индикатором»), что и нужно указать в ассортиментной матрице. Цена на ЛП должна быть предметом постоянного мониторинга у конкурентов для категорийного менеджера или его помощников. Контроль за исследованием цены и проверкой резуль-

татов осуществляет категорийный менеджер или подчиненный ему маркетолог.

На основании исследования категорийный менеджер принимает решение об изменении или сохранении цены на ЛП. Если обобщить модель ценообразования для разных категорий и товаров, то можно представить его в виде таблицы (табл. 9).

Таблица 9

Модель ценообразования

<i>Стратегия ценообразования</i>	<i>Расчет цены на основе издержек</i>	<i>Установление цены на конкурентном рынке</i>	<i>Цена на основе потребительского спроса</i>
Применяемые методы	Расчет точки безубыточности, «издержки+»	Демпинг, равновесие, следование за лидером	Измерение эластичности, маркетинговые исследования
Уровень торговой наценки	Наценка высокая, спрос малоэластичен из-за низкой цены	Наценка чаще невысокая (в зависимости от рынка и товара), спрос очень эластичен, покупатель помнит цены на основные товары и может сравнить с конкурентами	Наценка высокая, есть возможность зарабатывать, т.к. сравнивать не с чем, но не выше, чем готов купить покупатель
Для каких товаров использовать	Удобные мелкие товары, сопутствующие, сезонные товары в несезон	Базовые и приоритетные товары, товары первой необходимости, товары-маркеры, товары для оборота, сезонные товары в сезон	Уникальные товары, новинки, престижные товары, сезонные товары в несезон при малой эластичности спроса

Ошибки цен и ценообразования

Ценообразование — любимая тема всех руководителей. Предполагается, что если цены будут «самыми низкими на рынке», то ФО будет процветать. На самом деле часто «самые низкие цены» не позволяют организации стать лидером рынка или попросту

топят компанию. Вот типичные ошибки при установлении цен при работе с ассортиментом.

1. Единая наценка на все товары. Категорийный менеджер устанавливает единую торговую наценку на всю группу, или на все ЛП одного поставщика и т.п. То, что некоторые ЛП по цене окажутся вне рынка, и то, что на некоторые товары можно было бы поставить большую наценку, в данном случае не учитывается. Подход, конечно, удобен, но он не учитывает ни рыночной ситуации, ни конкурентной среды, ни возможностей заработать больше на некоторых позициях.

Категорийный менеджмент подразумевает дифференцированное ценообразование, т.е. большинство товарных позиций придется «перебрать» вручную и установить на них свою политику наценок — в зависимости от роли товара в ассортименте. Тут важно не впасть в другую крайность — в ошибку нижеследующую.

2. Попытка установить для каждого товара свою ценовую политику. Категорийный менеджер тратит свое время, чтобы каждую товарную позицию: а) выбрать и открыть; б) помониторить рынок, сравнив цену у конкурентов; в) высчитать и установить процент наценки; г) подать заявку в АО на печать новых ценников. В результате, чтобы перебрать весь ассортимент, он тратит недели, и нужно все начинать заново, так как обязателен мониторинг цен раз в неделю (таков регламент). Это приводит к неэффективному использованию человеческих ресурсов и трате времени. Необходимо обобщать товары, делать единую наценку в рамках категорий и группировать товары внутри категорий, т.е. дифференцировать ценообразование по ролям категорий и по статусам товаров. Для категорий базовых и приоритетных обязателен мониторинг конкурентов (раз в неделю или две в зависимости от рынка и плотности конкуренции), и товары этих категорий тоже будут подпадать под индивидуальную установку процентов. Для удобных категорий (сопутствующих, комплектных, малозначимых для ассортимента) можно устанавливать единую наценку на всю категорию. Товары уникальные и товары редкого спроса не имеет смысла часто мониторить, но наценку можно сделать высокую, максимально позвольтельную. Для новинок предусмотреть специальную политику ценообразования, учитывающую появление их у конкурентов

и жизненный цикл. Для сезонных товаров — своя политика ценообразования с учетом начала сезонных распродаж и активности конкурентов. В несезон наценку на эти товары можно или снижать (распродажи) или, напротив, повышать, т. к. товар выпадает из конкурентной среды.

3. *Дисбаланс ценовых сегментов*. Это такой эффект в построении ассортиментной матрицы, когда в товарах одной категории (или в матрице целиком) нарушена пропорция ценовых сегментов: из ЛП одной категории исчезает средний ценовой сегмент, и остаются только очень дешевые и очень дорогие товары. Этот эффект может наблюдаться не только при неверной ценовой политике, но и при неправильной выкладке товара (дешевое и дорогое рядом, а средний сегмент выложен отдельно и не сразу виден потребителям). В результате происходит падение продаж и отток покупателей. Если категорийные менеджеры не проводят единую, согласованную политику в рамках всей компании, то может возникнуть ситуация, когда один специалист, например, заводит в ассортимент дешевые ЛП, а другой — только дорогие МИ. Потребитель, как правило, приобретает товары в сходных ценовых сегментах: тот, кто пришел за дешевыми ЛП, обычно ищет и недорогие МИ. Это пример дисбаланса на уровне категорий товаров. Но возможна ситуация, когда в одной категории менеджер неверно подобрал ассортимент и предложил покупателю выбор среди самого дешевого и самого дорогого товара. Средний сегмент отсутствует, и в результате продажи падают.

4. *«Самые низкие цены»*. Распространенное мнение в большинстве организаций: «наши цены самые низкие, поэтому покупатель должен пойти к нам». Категорийные менеджеры постоянно заняты переписыванием цен у конкурентов, выбиванием от поставщиков новых скидок и подготовкой новых желтых ценников и акций. Конечно, без акций и желтых ценников работать уже невозможно, потому что так делают 99% сетей. Но нужно очень хорошо отдавать себе отчет в двух вещах:

а) низкие цены не позволяют получить прибыль, хотя и позволяют прокачивать оборот;

б) потребителя, бесспорно, привлекают низкие цены, но если нет нужного товара, то низкие цены его не удержат, поэтому важен правильно подобранный ассортимент.

Есть два ресурса, позволяющих зарабатывать, если ФО проводит политику «низких цен»:

- персонал и тот товар, который приносит прибыль, — дешевые товары продавать не надо, они сами себя продают, персонал нужен именно для того, чтобы продать дороже;
- ассортимент — наличие тех товаров, которые обладают достаточной наценкой, чтобы скомпенсировать минус от продажи «акционных» товаров.

5. *Ценообразование не в тех руках.* Установлением цен занимается кто угодно: отдел маркетинга, заведующая АО, директор компании, аналитик и т.д., только не сам категорийный менеджер. Налицо нарушение краеугольного принципа категорийного управления: процесс управления категорией должен быть в одних руках — в руках категорийного менеджера. Цена — основной инструмент влияния на продажи, и от правильного установления цен будет зависеть эффективность работы с категорией. Кроме категорийного менеджера никто не знает особенностей работы с ЛПП, условий поставки и договоренностей с поставщиками, влияния других товаров в категории или наличия товаров-заменителей. Установление цен и право на ввод-вывод товаров должно быть отдано только категорийному менеджеру, без этого невозможно требовать от него ответственности за успех работы категории.

Итак, необходимо дифференцировать ценообразование по категориям и по товарным позициям внутри категории. Можно использовать три разные стратегии для каждого типа товаров и устанавливать цены в зависимости от роли категории. Имеет смысл осуществлять мониторинг базовых, приоритетных и товаров-маркеров. Важно учитывать роль категории и роль товара в категории, конкурентную среду, жизненный цикл и рыночную ситуацию. При этом важно соединять ЛПП в ценовые группы, чтобы не делать лишней работы.

При установлении наценок перед категорийным менеджером будет стоять задача придерживаться минимального уровня заданной рентабельности по категориям товаров в целом.

В перспективе можно автоматизировать процесс ценообразования, используя алгоритмы наценок с заданной рентабельностью продаж.

3.4. Категорийный мерчандайзинг

Особенность бизнес-процесса мерчандайзинга заключается в том, что он сквозной, пронизывает организацию на всех уровнях и затрагивает различные отделы (табл. 10).

Таблица 10

Мерчандайзинг как бизнес-процесс

<i>Процесс мерчандайзинга</i>	<i>Кто принимает решение</i>	<i>Исполнители</i>
1-й уровень — внешний (место, фасад, витрина, вывеска, парковка, территория, фирменный стиль и цвета)	Генеральное руководство, директор по развитию и/или директор по сбыту	Дизайнеры, специалист по ремонту, редко — специалист по мерчандайзингу
2-й уровень – внутренняя планировка зала, расположение групп товаров, проходы, освещение, оформление зала, расстановка стеллажей	Заведующая АО + коммерческий директор (иногда директор по развитию или руководитель розничной сети)	Специалист по мерчандайзингу, иногда сама заведующая АО
3-й уровень – расположение товаров на полках, стеллажах, ценники, POS-материалы на стеллажах	Категорийный менеджер – каждый по своей категории + при необходимости специалист по мерчандайзингу	Товароведы, фармацевты, редко заведующие АО

Каждый этап требует решений на разных уровнях и поддержки разными специалистами. Категорийный менеджер может и должен отвечать только за 3-й уровень — за расположение товара на стеллаже.

3.4.1. Общие правила планировки торгового зала

Правильно организованная система мерчандайзинга в АО способна увеличить продажи весьма существенно, но это произойдет лишь при правильно подобранном ассортименте, ценах и организации продаж. Мерчандайзинг — одно из звеньев цепочки, и необходимо учитывать некоторые правила при организации продаж в зале.

1. Простота — главный принцип планировки торгового зала АО. Торговый зал должен быть целостным, удобным и понятным для поиска того или иного препарата.
2. Пространство должно быть организовано таким образом, чтобы потребители шли по естественному ходу движения — против часовой стрелки. Правая от входа стена торгового зала считается самым выигрышным участком именно по этой причине.
3. Баланс между расстановкой товаров в зале и пространством для покупателя измеряется с помощью коэффициента установочной площади (K_y):

$$K_y = 0,25 \div 0,35 \text{ (максимально } 0,4).$$

4. Магистраль для основного потока потребителей должна быть шире основных проходов и по возможности выделена визуально — разметкой или яркими POS-материалами. Магистраль не должна прерываться и должна начинаться и заканчиваться в одной точке.
5. Сразу после входа в АО должна быть незанятая зона, чтобы потребитель мог замедлить шаг, осмотреться и привыкнуть к новому помещению, приняв решение, идти дальше или нет.
6. Положительные эмоции должны быть обеспечены при входе в АО.
7. Правило «золотого треугольника», основанное на психологии потребителя: найдя нужный ему ЛП, он устремляется в кассу. Нужно заставить его задержаться в АО подольше, расположив наиболее востребованный товар в вершинах воображаемого треугольника. Чем больше площадь треугольника, тем более удачной можно назвать планировку. Задняя торцевая стена торгового зала является вторым местом по значимости, и именно там целесообразнее всего располагать наиболее востребованные препараты, для того чтобы заставить потребителя пройти весь периметр торгового зала.
8. Важен принцип товарного соседства. Размещая товар по принципу выбора потребителя, мы реализуем идею комплексной покупки: одна покупка влечет за собой другую.
9. Если потребитель видит пустоту на прилавках и стеллажах, у него создается ощущение неполноты ассортимента.

3.4.2. Распределение торговой площади по категориям

Торговый зал делится на несколько зон: есть зоны с наибольшей привлекательностью, где совершается максимальный процент покупок, и наименее привлекательные, где покупательский поток ослаблен.

Каждая категория играет свою роль в ассортименте — базовая, приоритетная, удобная и т. д. И место в зале для каждой категории должно подбираться с учетом этой роли: чем важнее категория, тем лучше для нее должно быть место. Известно, что торговая площадь имеет не только количественный показатель (квадратные метры или длина полки), но и качественный — зоны большего и меньшего приоритета. Это связано с движением потребителей в АО, большей или меньшей импульсностью покупок, целевым или спонтанным выбором. Существуют различные рекомендации по размещению товаров в соответствии со схемами расположения зон: начиная от входа, зоны наиболее приоритетные, чем дальше от входа, тем зона менее посещаемая. Соответственно и товары в АО должны располагаться согласно своей роли в ассортименте (табл. 11).

I. Лучшая по привлекательности зона: входная зона, начало движения и правая стена (или стеллажи) по ходу потребителя — здесь нужно размещать уникальные категории, приоритетные и сезонные категории, а также новинки.

При входе в АО (в двух-трех метрах от входа) и в лучших местах потребительского потока располагаются товары особенные, уникальные: такие, которых нет у конкурентов или в АО подобного формата. Именно они формируют образ АО как «особенной», запоминающейся. Эта зона для распродаж (в том числе сезонных). Именно в этой части велика вероятность совершения импульсных, незапланированных покупок, которые внешним видом и эффектной выкладкой привлекают к себе внимание. Поэтому это также и зона для новинок ассортимента — именно здесь потребитель готов их купить с большей вероятностью, так как его восприятие еще свежо. Но такие товары должны быть обязательно продублированы на своем обычном месте продажи, чтобы те, кто решил отложить покупку, встретили его еще раз по ходу движения в торговом зале АО.

II. Высокие по приоритету зоны — вершины «золотых треугольников» — для препаратов приоритетных категорий. В вершинах

Расположение товаров согласно их категорийной роли

<i>Роль категории</i>	<i>Качество торговой площади</i>
Уникальные категории, новинки	Торговые площади высшего качества – в приоритетных местах торгового зала, в зоне основного потребительского потока
Приоритетные категории, наиболее прибыльные и привлекающие потребителей	Торговые площади высокого качества – в приоритетных местах торгового зала. Это могут быть места и в глубине торгового зала, если товары категории известны потребителям, но в любом случае это места в зоне основного потребительского потока
Базовые, основные категории, генераторы потока	Торговые площади почти любого качества, в разных местах торгового зала, т.к. до этих товаров покупатели дойдут в любом случае, но не внутренние ряды в центре АО
Периодически покупаемые категории, для узкого круга потребителей	Внутренние ряды центральной части АО – для товаров периодического спроса. Наименее посещаемые зоны – для товаров для отдельных покупательских сегментов
Сезонные товары, товары, по которым проводятся акции	Входная или кассовая зоны, или торцы стеллажей, располагают их не на стандартных стеллажах/витринах, а на специальных стойках/корзинках или зонах
Удобные и сопутствующие категории	У самого входа, у самого выхода, у касс или как сопутствующий товар рядом с основным

«золотого треугольника» располагают товары постоянного спроса, которые являются приоритетными для АО, — «звезды» ассортимента. Товары приоритетных категорий важнее всего — они приносят максимальную прибыль и пользуются высоким спросом. Правильно будет их расположить в лучших местах торгового зала по ходу основного потребительского потока, но не у самого входа и не в первой части зала. Вершины треугольников будут приглашать

потребителя пройти как можно большее пространство зала, чтобы он мог увидеть все, что есть в ассортименте АО.

III. Значительная по приоритету стена — противоположная от входа стена — для приоритетных и базовых категорий. Здесь проходят 80% потребителей, поэтому здесь могут располагаться товары базовые и приоритетные, но имеющие характер целевой или запланированной покупки, а также крупногабаритные товары, которые будут видны от входа.

IV. Средняя по приоритету стена — максимально удаленная от входа — для базовых и периодических категорий. Сюда можно отнести все базовые категории с целевым спросом, а также крупные товары (МИ) или товары, привлекающие потребителей (например, на стендах с подсветкой), чтобы привлекать его вглубь, мотивируя его пройти через весь торговый зал. Здесь обычно и располагается рецептурный отдел АО.

V. Кассовая зона и торцы стеллажей, прилегающих к кассовой зоне, — для удобных категорий и для мелких товаров с высоким импульсным спросом, а также для распродаж и акций. Кассовая зона считается зоной самых высоких импульсных покупок, но продажи дорогого и статусного товара здесь нельзя организовывать. Товар на выходе кажется потребителям менее престижным, к тому же покупательская корзина уже заполнена и потребительский бюджет исчерпан.

VI. Наименее приоритетная зона — внутренние ряды в центре зала — для базовых и периодических категорий. Все товарные позиции, спрос на которые имеет периодический характер, располагаются внутри торгового зала: во-первых, потому, что спрос на них, как правило, целевой, а во-вторых, потому, что если сюда поставить товары приоритетные, то неминуемы потери в продажах — только 40% покупателей заходят во внутренние ряды, однако прямого соответствия нет, хотя бы потому, что есть товары импульсные и целевого спроса, товары сопутствующие и основные, дорогие и дешевые, узнаваемые и неизвестные. Товарные позиции одной категории должны располагаться рядом, а категории, принадлежащие к одной группе, тоже могут составлять единую зону.

Важно отметить, что нельзя делать упор только на роли категорий, без учета импульсности, периодичности спроса, сочетаемости

категорий и групп и стереотипов поведения покупателей. Также при расположении товаров нужно учитывать и так называемый «тектонический» принцип: крупные товары целевого спроса ставятся дальше от входа, мелкие импульсные товары — ближе к входу или на кассе.

3.4.3. Эффективность использования торговых площадей

Чтобы узнать, насколько эффективно используется торговое пространство для разных групп и категорий товара, рассчитываются:

коэффициент эффективности использования площадей по обороту ($K_{\text{зо}}$):

$$K_{\text{зо}} = \frac{\text{доля категории в выручке}}{\text{доля занимаемой площади}};$$

коэффициент эффективности использования площадей по прибыли ($K_{\text{зп}}$):

$$K_{\text{зп}} = \frac{\text{доля категории в прибыли}}{\text{доля в занимаемой площади}}.$$

Если коэффициент равен единице, то товар занимает место пропорционально своему вкладу в оборот и прибыль. Если коэффициент больше единицы, то площадей для товара недостаточно, необходимо увеличить представленность товара в зале (если только товар не выводится из ассортимента, или товары находятся вне сезона продаж, или это товары удобных категорий). Если коэффициент меньше единицы, то площади под товары слишком велики, и поэтому торговое пространство используется неэффективно: рекомендуется уменьшение занимаемой площади с последующим контролем продаж, чтобы не допустить падения оборотов (если только это не товары уникальных категорий или если ожидается сезонный подъем продаж).

Решение о том, эффективно или неэффективно представлена категория в зале, нужно принимать после того, как определены роли товара в общем ассортименте. Например, товар уникальных категорий может занимать больше места, чем положено, если исходить из оборота.

Эта методика, к сожалению, не учитывает ролей категорий, жизненного цикла, сезонности, объема товара и самое главное — качества торговой площади. Поэтому ориентироваться только на цифры без учета всех указанных параметров нельзя.

3.5. Логистические подходы и IT-системы в категорийном управлении ассортиментом

Внедрение в работу фармацевтических организаций принципов категорийного менеджмента позволяет также улучшить логистику запасов и управлять складскими издержками, балансируя между дефицитом и затовариванием в точке оптимума наличности, в частности при расчете точки заказа и уровня страхового запаса (рис. 17):

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ СТРАХОВОГО ЗАПАСА, ТОЧКИ ПЕРЕЗАКАЗА.

Логистический цикл товара - период, за который товар проходит все стадии: от поступления на склад компании до момента его продажи и передачи клиенту. Иногда еще носит название «логистической пилы», потому что на графике имеет вид зубьев пилы. На основании этого цикла можно высчитать величину завозимой партии, страховой запас, точку перезаказа товара.



Рис. 17. Управление логистикой запасов

Анализ опыта использования рыночной логистики позволяет сделать выводы и обобщения. Во-первых, в организации должен быть руководящий сотрудник, ответственный за взаимосвязь всех элементов логистики, отвечающий за эффективность маркетинговой логистики как с точки зрения затрат, так и в смысле удовлетворения потребителей. Во-вторых, руководитель отдела логистики должен периодически (раз в одну-две недели) проводить совещания с участием представителей отделов продаж и производства, на которых должны обсуждаться вопросы запасов, текущих издержек, уровня сервиса и степени удовлетворенности потребителей, а также условия рынка и необходимость внесения изменений в производственный график. В-третьих, новое программное обеспечение и информационные системы — залог эффективной, конкурентоспособной логистики. Наконец, стратегии маркетинговой логистики должны основываться на общей стратегии бизнеса, а не только на желании сократить затраты.

Производители товаров и услуг должны использовать рыночную логистику, т. е. находить наилучший способ хранения и доставки продукции к местам ее отпуска; координировать действия поставщиков, закупочных агентов, производителей, маркетологов, участников маркетинговых каналов и потребителей. Эффективность логистики во многом определяется использованием современных информационных технологий.

При работе с ассортиментом даже при наличии хорошего классификатора и ассортиментной матрицы персонал должен уметь пользоваться автоматизированной системой управления. Эта система должна быть современна, чтобы структурировать товар в соответствии с задачами АО. Она должна быть понятна и легка в управлении.

Ниже представлены варианты требований к автоматизированной системе управления ассортиментом. Эти параметры необходимы, чтобы выбрать ту систему, которая максимально полно сможет группировать данные и строить нужные для анализа отчеты.

Требования к автоматизированной системе управления ассортиментом:

- единая (совместимая) система для всех подразделений компании: АО, склад, отделы, бухгалтерия, логистика, маркетинг и т.д.;
- возможность автоматического формирования заказа ЛП с учетом объема продаж, минимального остатка, торговой статистики, документов скорости продаж и ассортиментного перечня;

- управление запасами и ассортиментом, нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальная величина заказа и т.п.);
 - доступность данных в режиме онлайн по всем АО сети с учетом плановых показателей;
 - возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада;
 - система фильтров доступности информации для разных должностей;
 - возможности для достоверного анализа следующих показателей:
- 1) анализ ассортиментной матрицы:
 - установка фильтра по АО и отражение форматов АО в матрице, возможность фильтра по всем матрицам;
 - возможность анализа ассортимента на различных уровнях (классов, групп, категорий, подкатегорий, товарных позиций);
 - возможность анализа ассортимента по другим параметрам (по поставщикам, менеджерам, различным свойствам);
 - 2) почечковая аналитика:
 - средний чек по сумме за период;
 - статистика по видам оплат;
 - статистика по АО;
 - динамика выручки;
 - 3) товарный анализ:
 - товары в составе крупных покупок;
 - товары высокооборотные;
 - товары сопутствующие и комплектные;
 - неликвидные и низкооборотные товары;
 - периодичность спроса;
 - оборот и прибыль на м²;
 - рейтинги и иные показатели по ассортименту (ABC по обороту и прибыли и XYZ, совмещенный ABC–XYZ-анализ по группам, категориям, товарным позициям, периодам);
 - 4) скидки и потребители:
 - отчеты по видам скидок;
 - отчеты по чекам со скидкой;
 - отчеты по товарам со скидкой;
 - обороты по кварталам;

- реестр покупателей;
- посещаемость торгового зала;
- 5) работа персонала (например, первостольников):
- оценка работы первостольников;
- корректировки чеков;
- перерывы в работе (загрузка);
- выработка по суммам и часам.

Кроме того, необходимы:

- ценовой анализ товарных позиций (анализ структуры цены, сравнения уровня наценки и себестоимости, ценового диапазона);
- предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы в соответствии со схемой материальной мотивации для сотрудников всех уровней;
- оптимальная скорость обработки данных;
- возможность работы с несколькими юридическими лицами;
- регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации;
- полная автоматизация взаиморасчетов на основании товарных отчетов, бухгалтерских документов, плановых данных по срокам оплаты;
- подде ржание системой функции собственного производства, фасовки, комплектации и разукомплектации;
- настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости;
- своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков;
- возможность внедрения и использования во всех АО, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

Нужна единая система кодов, которая не даст возможности дублирования позиций или занесения их в неверные группы и категории. Все данные из информационной системы должны совпадать с реальными данными на складе, поэтому обязательно проведение своевременных инвентаризаций и поддержание порядка. Все внутренние и внешние передвижения товара должны отслеживаться и осуществляться только с использованием документов и занесением товародвижения в информационную систему.

Таким образом, категорийному менеджеру необходимо учитывать много факторов, влияющих на ассортимент (рис. 18).

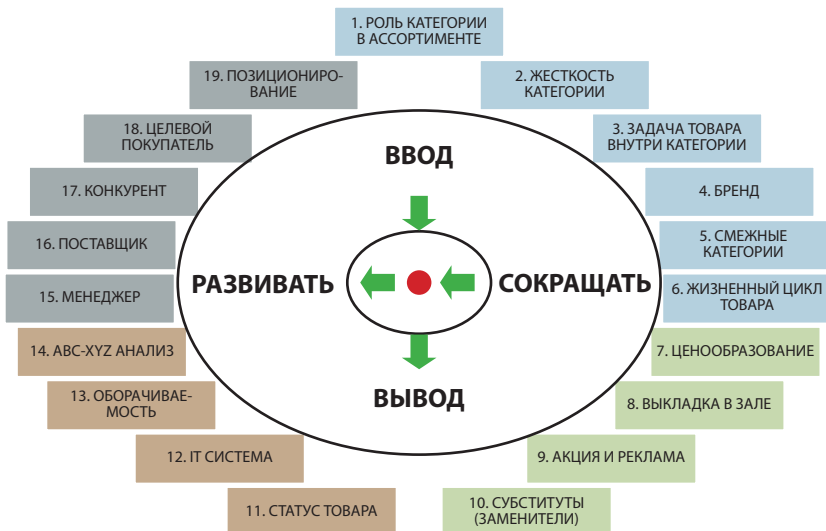


Рис. 18. Факторы влияния на ассортимент

Следует помнить, что аптечное дело включает две стороны: экономическую и социальную, и анализ социальных эффектов внедрения новых технологий в работу аптечных сетей строится на оценке удовлетворенности потребителей и росте ключевых показателей эффективности работы специалистов (лиц с фармацевтическим образованием). Специальные знания в области фармации необходимы на всех этапах: от построения классификатора (нужно учитывать фармакологические принципы и фармакоэкономические аспекты эффективной стоимости позиций в выделенных подгруппах) до реализации товаров аптечного ассортимента потребителю.

ГЛАВА 4.

МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

4.1. Методы на основе ABC-анализа

ABC-анализ — это ранжирование ассортимента по различным параметрам (обороту и прибыли). Владея ABC-анализом как эффективным инструментом категорийного менеджмента, закупщик имеет возможность управлять ассортиментным портфелем, планировать закупку и отслеживать тренды рынка.

ABC-анализ основывается на принципе дисбаланса, при проведении которого строится график зависимости совокупного эффекта от количества элементов. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект.

4.1.1. Классический метод ABC-анализа

Традиционный вариант ABC-анализа проводится в 3 этапа:

1. Определение объекта анализа и параметров его оценки.

В качестве объекта анализа могут выступать товарные группы, категории, позиции или поставщики. Критериями оценки могут служить объем продаж (в натуральном и денежном выражении), доход, прибыль, оборачиваемость, товарные запасы и т.д.

2. Составление списка объектов анализа по убыванию значения выбранного параметра.

3. Определение групп А, В, С.

Для этого необходимо рассчитать долю параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом и распределить в соответствии с полученными значениями объекты анализа по группам.

В основе ABC-анализа лежит правило Парето, открытое в 1897 году итальянским экономистом Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto, 1848–

1923 гг.), которое гласит: 20% ассортиментных позиций приносят 80% прибыли.

Распределение по группам может выглядеть следующим образом (табл. 12):

Таблица 12

Характер групп ассортимента, выделяемых в результате АВС-анализа

<i>Группа</i>	<i>Вклад по анализируемому параметру, %</i>	<i>Вклад по количеству, %</i>
А — вносят максимальный вклад в финансовые показатели	60—90	15—20
В — вносят значительный вклад в финансовые показатели	10—30	20—40
С — вносят незначительный вклад в финансовые показатели	до 10	40—65

В качестве объектов анализа могут быть потребители, поставщики, потребительские группы различных уровней, номенклатурные единицы.

В качестве основных параметров для анализа используются данные товарооборота (в единицах упаковок и в денежных эквивалентах) и маржинального дохода. Можно анализировать средний товарный запас в денежных эквивалентах, количество заказов в единицах (штуках). По данным показателям необходимо провести ряд расчетов:

1. Рассчитываем объем продаж в квартал по каждому препарату. Для этого суммируем значения продаж за сентябрь, октябрь и ноябрь (расчеты проводятся, как правило, автоматически в программе Excell. Подсчитываем суммарный объем продаж за квартал.
2. Определяем долю продаж в квартал по каждому препарату. При суммировании долей продаж получаем 100% (критерий правильности проведенных расчетов).
3. Рассчитаем долю куммулята, т. е. долю с накопительным итогом.
4. Определим группы А, В, С.

Группа А — это доля SKU (около 15–20%) с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю (около 70% куммулята).

Группа В — это доля SKU (около 20–40%) со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю (около 15–20%).

Группа С — это доля SKU (в диапазоне 40–65%) с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю. Малоценная группа, которая дает долю в объеме продаж порядка 5–10% куммулята.

Заполненная таблица (приведен пример для 10 препаратов) будет выглядеть следующим образом (табл. 13):

В ходе проведенного анализа выявляются следующие товары группы А (вносят 70,4% суммарного объема продаж): сиропы от кашля Проспан и Доктор Мом; группа В (19,11% квартального объема продаж): Колдрекс бронхо, Геделикс и Флюдитек; группа С (доля в объеме продаж составляет 10,53%): Бронхипрет, Трависил, Солодки корня сироп, сироп «Алтейка», сироп подорожника и мать-и-мачехи.

Можно сделать следующие выводы:

- наиболее существенные направления деятельности АО необходимо направить на закупку и реализацию препаратов группы А (Проспан, Доктор Мом);
- можно рекомендовать снизить затраты по позициям группы С (в данном случае сиропы от кашля группы С не относятся к категории ЖНВЛП, поэтому могут быть исключены из ассортиментной матрицы, в случае необходимости на них можно оформить индивидуальный заказ);
- рекомендуется активная рекламная деятельность в продвижении «залежавшихся» препаратов (проведение различных мероприятий по формированию лояльности покупателя, акции, скидки в аптеках).

Пример расчета АВС-анализа для 28 закодированных товаров за летний квартал приведен в таблице 14.

Наиболее удобным методом анализа является полуавтоматический анализ с использованием программных средств стандартного пакета Microsoft Office Excell. Для этого необходимо встроить в таблицу несколько формул, позволяющих значительно упростить работу категорийного менеджера, не имеющего

Таблица 13

Итоговая таблица ABC-анализа ассортимента препаратов

№	Наименование	Объем продаж по аптечной сети, тыс. руб.			Объем продаж за квартал	Доля продаж в квартал, %	Доля кумулятивная, %	Группа ABC
		сент.	окт.	нояб.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Проспан, сироп	410,8	422,5	480,9	1314,2	38,26	38,26	A
2	Доктор МОМ, сироп	358,2	362,4	382,2	1102,8	32,10	70,36	A
3	Колдрекс бронхо, сироп	82,8	81,2	83,4	247,4	7,20	77,57	B
4	Геделикс, сироп	72,2	72,8	73	218	6,35	83,91	B
5	Флюдитек, сироп	62,9	63,2	64,9	191	5,56	89,47	B
6	Бронхипрет, сироп	48,8	49,1	49,3	147,2	4,29	93,76	C
7	Трависил, сироп	42,2	42,8	42,9	127,9	3,72	97,48	C
8	Солодки корня сироп	12,2	11,1	13	36,3	1,06	98,54	C
9	Сироп «Алтейка»	8,9	9,2	9	27,1	0,79	99,33	C
10	Сироп подорожника и мать-и-мачехи	7,5	7,6	8	23,1	0,67	100,00	C
ИТОГО					3435	100		

специализированной подготовки в области информационно-аналитических компетенций:

- столбец 5 = сумма столбцов {2;3;4};
- столбец 6 = (значение столбца 5)/(итоговая сумма по столбцу 5);
- столбец 7 = значение столбца 6 + предшествующее значение.

Таблица 14

Пример заполнения таблицы по результатам АВС-анализа

Наименование	Оборот, июнь (руб.)	Оборот, июль (руб.)	Оборот, авг. (руб.)	Общ. товарооборот за 3-й квартал (руб.)	Доля в обороте	Доля в обороте с накопитель- ным итогом	Группа
1	2	3	4	5	6	7	8
ИТОГО				5 466 208	100%		
Товар 39	320 379	331 875	318 878	971 132	17,77%	17,77%	А
Товар 97	277 440	274 720	285 600	837 760	15,33%	33,09%	А
Товар 16	251 065	258 286	253 175	762 526	13,95%	47,04%	А
Товар 36	120 624	114 848	121 744	357 216	6,53%	53,58%	А
Товар 161	116 836	115 300	110 666	342 803	6,27%	59,85%	В
Товар 49	105 416	112 258	111 178	328 852	6,02%	65,86%	В
Товар 104	75 600	72 160	74 520	222 280	4,07%	69,93%	В
Товар 71	61 307	60 914	63 128	185 349	3,39%	73,32%	В
Товар 106	53 777	50 325	57 324	161 426	2,95%	76,27%	В
Товар 21	52 618	53 128	52 618	158 364	2,90%	79,17%	В
Товар 148	41 516	47 583	49 050	138 149	2,53%	81,70%	В
Товар 149	24 829	39 390	45 269	109 487	2,00%	83,70%	В
Товар 8	30 922	34 524	30 122	95 568	1,75%	85,45%	С
Товар 81	30 240	31 543	31 240	93 023	1,70%	87,15%	С

1	2	3	4	5	6	7	8
Товар 17	20 906	26 936	30 815	78 657	1,44%	88,59%	С
Товар 125	23 753	19 722	28 024	71 499	1,31%	89,90%	С
Товар 40	15 905	27 162	25 402	68 468	1,25%	91,15%	С
Товар 19	21 955	22 040	21 976	65 971	1,21%	92,36%	С
Товар 124	21 643	17 917	18 095	57 655	1,05%	93,41%	С
Товар 14	17 170	18 700	21 760	57 630	1,05%	94,47%	С
Товар 127	9 192	25 844	18 192	53 228	0,97%	95,44%	С
Товар 51	15 430	23 775	12 120	51 325	0,94%	96,38%	С
Товар 128	16 128	18 120	11 976	46 224	0,85%	97,23%	С
Товар 111	14 281	12 706	14 847	41 834	0,77%	97,99%	С
Товар 1	14 856	11 282	17 314	43 451	0,79%	98,79%	С
Товар 44	11 787	16 805	12 020	40 612	0,74%	99,53%	С
Товар 4	7 620	4 505	5 771	17 897	0,33%	99,86%	С
Товар 120	1 030	2 893	3 900	7 823	0,14%	100,00%	С

Согласно значению столбца 7 (доля в обороте с накопительным итогом) принимается решение о классификации товара согласно его вкладу в исследуемый показатель: категория А — до 55% оборота, категория В — следующие 30% оборота (до 84% накопительного итога), категория С — оставшиеся 15% оборота (до 100% накопительного итога); причем количество позиций в данных категориях обратно пропорционально их вкладу в общий показатель.

Стоит обратить внимание, что разделение на группы товаров необходимо выполнить как для аптечной сети в целом, так и для каждой АО в отдельности. При анализе более широкого ассортиментного перечня в рамках товарной группы или ассортиментного профиля сети в целом, результаты ABC-анализа являются более точными, ведь определение принадлежности товара к категориям А, В и С весьма условно.

4.1.2. ABC-анализ с индексом мерчандайзинга

Одной из разновидностей ABC-анализа является ABC-анализ с индексом мерчандайзинга. Он позволяет учесть влияние эффективности существующей выкладки товаров аптечного ассортимента, занимаемой доли полочного пространства для брендов на полках, а также рассчитать теоретический оборот позиций при их сопоставлении в идеальных условиях (сопоставление при равных условиях, т. е. на одной высоте над уровнем пола и с равным положением на полке). Стоит отметить, что метод показателен преимущественно в отношении позиций категории «А».

Индекс мерчандайзинга помогает уравнивать показатели продаж с разных полок. Он показывает, как продавались бы позиции, если бы стояли на одной полке. Как правило, нижняя полка приравнивается к 1,4, следующая — вверх 1,0, на уровне глаз 0,8 или 0,6, верхняя — 1,2. Если оборудование трехполочное и с 1-й полки продали 40 позиций, со 2-й — 100, а с 3-й — 80. Итого составляет 220 позиций, что приравнивается к 100%. Далее следует рассчитать долю каждой полки, которая и будет индексом мерчандайзинга. Формула ABC-анализа с индексом мерчандайзинга:

$$ABC_M = T \cdot I_M \cdot l / K$$

где T — текущий товарооборот;

I_M — индекс мерчандайзинга;

K — доля экспозиционной площади, занимаемая товаром (брендом) на оборудовании.

При проведении анализа рекомендуется заполнить таблицу (табл. 15).

Пример проведения ABCi-анализа (с индексом мерчандайзинга)

№	Товароборот бренда, тыс. руб.	Выкладка, ли- нейн. метров	№ полки	Индекс мерчан- дайзинга, I_m	Доля про- странства на полке, K	Сопоставимые величины	Доля в сопо- ставимых ве- личинах	Доля с накопи- тельным ито- гом	Группа по ре- зультатам ABC-анализа
1	120,00	0,50	1	1,4	0,02	8 400	0,162	0,162	A
2	230,00	1,00	5	1,2	0,04	6 900	0,133	0,295	A
3	180,00	1,00	1	1,4	0,04	6 300	0,121	0,417	A
4	250,00	1,00	2	1	0,04	6 250	0,120	0,537	B
5	130,00	1,00	1	1,4	0,04	4 550	0,087	0,625	B
6	380,00	2,00	4	0,8	0,08	3 800	0,073	0,699	B
7	220,00	2,50	1	1,4	0,10	3 080	0,059	0,823	C
8	420,00	3,00	4	0,8	0,12	2 800	0,054	0,877	C
9	165,00	2,00	2	1	0,08	2 063	0,040	0,917	C

Индекс мерчандайзинга рассчитывается с учетом 5-полочного пространства. Столбец «сопоставимые величины» рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{товарооборот} \times \text{индекс мерчандайзинга}}{\text{доля пространства на полке.}}$$

На основании полученных данных далее проводится классический ABC-анализ, где затем рассчитывается доля в сопоставимых величинах и с накопительным итогом, и по ее результатам каждому бренду присваивается группа. Если товарная позиция по результатам двух анализов получает разную группу (например, в одной A, а в другой — B), это означает, что она занимает слишком много пространства на полке. Такое несоответствие необходимо использовать на переговорах с дистрибьюторами, сокращать выкладку товара и менять номер полки.

4.1.3. Тройной ABC-анализ

На первом и втором уровнях по итогам тройного ABC-анализа ассортимент делится на ядро, основной ассортимент и сопутствующие товары аптечного ассортимента. Определение принадлежности к группе А, В или С происходит автоматически через разработанное программное обеспечение.

Признаки отнесения потребительских групп и номенклатурных позиций в них указаны в матричной таблице (табл. 16).

Таблица 16

Категоризация ядра ассортиментной матрицы на основе трехступенчатого ABC-анализа

<i>Показатели/ категория</i>	<i>ABC по товарообороту (реализация, шт.)</i>	<i>ABC по маржинальному доходу (руб.)</i>	<i>ABC по сумме продаж (това- рооборот, руб.)</i>
Ядро ассорти- мента	A	A	A
	B	A	A
	C	A	A
	A	A	B
	A	A	C
Основной ас- сортимент	A	B	A
	A	C	A
	B	B	A
	B	A	B
	A	B	B
	B	B	B
	C	B	B
	C	B	A
Сопутствующий ассорти- мент	C	A	B
	B	C	B
	B	B	C
	C	C	A
	C	A	C
	C	C	B
	C	C	B
	C	B	C
	C	C	A
	C	A	C
	C	C	B
	C	B	C

Анализ принадлежности товарных позиций к той или иной группе позволяет делать определенные выводы и корректировать ассортимент.

4.2. XYZ-анализ

XYZ-анализ позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности. Алгоритм проведения анализа предполагает определение коэффициентов вариации для анализируемых ресурсов с их последующей группировкой и распределением по соответствующим категориям X, Y, Z (рис. 19).

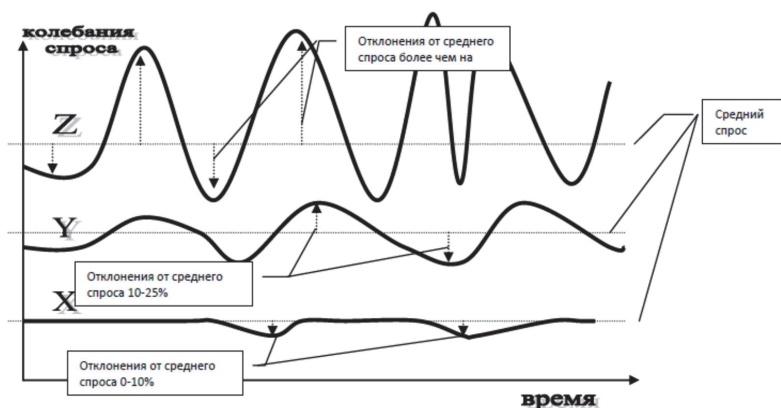


Рис. 19. Характеристика групп, выделенных в результате XYZ-анализа

Пример расчетов при проведении XYZ-анализа приведен в табл. 17.

При проведении данного вида анализа рекомендовано использовать формулы суммы (столбец 5) и расчета среднего значения (столбец 6). Для расчета значений в столбце 7 рекомендовано использовать формулу: $\text{СТАНДОТКЛОНП}(\text{диапазон значений столбцов 2–4}) / \text{СРЗНАЧ}(\text{значения столбцов 2–4})$. В группу X попадают товары с колебанием продаж в течение года до 10%, в группу Y — от 10 до 25%, в группу Z попадают товары с непредсказуемыми колебаниями продаж и, как следствие, не поддающиеся прогнозу.

Результаты проведения XYZ-анализа

Наименование	Оборот, июль (руб.)	Оборот, июль (руб.)	Оборот, август (руб.)	Общий товаро- оборот за 3-й квартал (руб.)	Среднее значение	Вычисление ко- эфф. вариации	Группа
1	2	3	4	5	6	7	8
ИТОГО				5 466 208	1 822 069		
Товар 39	320 379	331 875	318 878	971 132	323 711	1,79%	X
Товар 97	277 440	274 720	285 600	837 760	279 253	1,66%	X
Товар 16	251 065	258 286	253 175	762 526	254 175	1,19%	X
Товар 36	120 624	114 848	121 744	357 216	119 072	2,54%	X
Товар 161	116 836	115 300	110 666	342 803	114 268	2,30%	X
Товар 49	105 416	112 258	111 178	328 852	109 617	2,74%	X
Товар 104	75 600	72 160	74 520	222 280	74 093	1,94%	X
Товар 71	61 307	60 914	63 128	185 349	61 783	1,56%	X
Товар 106	53 777	50 325	57 324	161 426	53 809	5,31%	X
Товар 21	52 618	53 128	52 618	158 364	52 788	0,46%	X
Товар 148	41 516	47 583	49 050	138 149	46 050	7,08%	X
Товар 149	24 829	39 390	45 269	109 487	36 496	23,54%	Y
Товар 8	30 922	34 524	30 122	95 568	31 856	6,01%	X
Товар 81	30 240	31 543	31 240	93 023	31 008	1,80%	X

Товар 17	20 906	26 936	30 815	78 657	26 219	15,55%	Y
Товар 125	23 753	19 722	28 024	71 499	23 833	14,22%	Y
Товар 40	15 905	27 162	25 402	68 468	22 823	21,66%	Y
Товар 19	21 955	22 040	21 976	65 971	21 990	0,16%	X
Товар 124	21 643	17 917	18 095	57 655	19 218	8,93%	X
Товар 14	17 170	18 700	21 760	57 630	19 210	9,93%	X
Товар 127	9 192	25 844	18 192	53 228	17 743	38,36%	Z
Товар 51	15 430	23 775	12 120	51 325	17 108	28,66%	Z
Товар 128	16 128	18 120	11 976	46 224	15 408	16,61%	Y
Товар 111	14 281	12 706	14 847	41 834	13 945	6,50%	X
Товар 1	14 856	11 282	17 314	43 451	14 484	17,10%	Y
Товар 44	11 787	16 805	12 020	40 612	13 537	17,08%	Y
Товар 4	7 620	4 505	5 771	17 897	5 966	21,44%	Y
Товар 120	1 030	2 893	3 900	7 823	2 608	45,60%	Z

4.3. Совмещенные методы каскадного и матричного анализа

На практике чаще используются различные вариации и сочетания отдельных аналитических методик в рамках комплексного исследования результативности разработанной ассортиментной, закупочной и ценовой политики. К подобным совмещенным методам анализа относятся каскадные методы анализа и матричные варианты проведения анализа.

4.3.1. ABC*XYZ-анализ

XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом позволяет выявить безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ). Таким образом, АО может иметь некоторый запас группы препаратов с рангом X, в то же время закупки по группе ЛП с рангом Z следует проводить с максимальной осторожностью (для аптек работа по таким препаратам может идти по индивидуальному заказу). Консолидация обеих методик позволяет дать практически полную характеристику эффективности избранной ассортиментной политики.

Всего при проведении совмещенного анализа получаем матрицу из 9 групп товаров:

AX, AY, AZ
BX, BY, BZ
CX, CY, CZ

Для товарных позиций, входящих в группы AX, AY, AZ, выбирают индивидуальные технологии управления запасами. BX, BY и BZ управляются, как правило, по одинаковым технологиям, зависящим от сроков планирования и способов доставки. Для групп CX, CY и CZ планирование осуществляется на более длительный период, например на квартал, с еженедельной/ежемесячной проверкой наличия запаса на складе.

ABC- и XYZ-анализ превосходно дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого препарата в структуру сбыта, то XYZ-анализ дает возможность оценить скачки сбыта (его нестабильность).

Проведение каскадного анализа достаточно трудоемко, к тому же его результаты могут подсказать не совсем верное тактическое решение при верном стратегическом решении. Так, например, противогриппозные средства в течение зимнего квартала пользуются стабильно высоким спросом (для начала 2015 года характерен высокий спрос на триазапирин, который был введен в ассортимент совсем недавно в связи с его широкой рекламой в специализированных изданиях, на конференциях и плановыми мероприятиями по продвижению препарата Минздрава), но все же это сезонная категория, и не следует делать большие запасы, так как вскоре спрос снизится. В то же время, в феврале целесообразно закупать противоаллергические средства,

так как в это время они еще не пользуются спросом, и закупочная цена на них может быть еще невысокой, однако в скором времени спрос на данную потребительскую группу резко возрастет. Это еще раз показывает, что исключить человеческий фактор, опыт самого категорийного менеджера нельзя, полностью автоматизированное управление ассортиментом аптечных организаций с автоматическим построением матрицы и осуществлением заказа невозможно.

Пример составления таблицы при проведении совмещенного ABC-, XYZ-анализа представлен ниже (табл. 18).

Таблица 18

Результаты ABC*XYZ-анализа

Наименование	Оборот, июнь (руб.)	Оборот, июль (руб.)	Оборот, август (руб.)	Общий товарооборот за 3-й квартал (руб.)	Доля в обороте	Доля в обороте с накопительным итогом	Группа	Коэффициент вариации	Группа	Совмещение
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ИТОГО				5 466 208	100%					
Товар 39	320 379	331 875	318 878	971 132	17,77%	17,77%	A	1,79%	X	AX
Товар 97	277 440	274 720	285 600	837 760	15,33%	33,09%	A	1,66%	X	AX
Товар 16	251 065	258 286	253 175	762 526	13,95%	47,04%	A	1,19%	X	AX
Товар 36	120 624	114 848	121 744	357 216	6,53%	53,58%	A	2,54%	X	AX
Товар 161	116 836	115 300	110 666	342 803	6,27%	59,85%	B	2,30%	X	BX
Товар 49	105 416	112 258	111 178	328 852	6,02%	65,86%	B	2,74%	X	BX
Товар 104	75 600	72 160	74 520	222 280	4,07%	69,93%	B	1,94%	X	BX
Товар 71	61 307	60 914	63 128	185 349	3,39%	73,32%	B	1,56%	X	BX

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Товар 106	53 777	50 325	57 324	161 426	2,95%	76,27%	B	5,31%	X	BX
Товар 21	52 618	53 128	52 618	158 364	2,90%	79,17%	B	0,46%	X	BX
Товар 148	41 516	47 583	49 050	138 149	2,53%	81,70%	B	7,08%	X	BX
Товар 149	24 829	39 390	45 269	109 487	2,00%	83,70%	B	23,54%	Y	BY
То-вар 8	30 922	34 524	30 122	95 568	1,75%	85,45%	C	6,01%	X	CX
Товар 81	30 240	31 543	31 240	93 023	1,70%	87,15%	C	1,80%	X	CX
Товар 17	20 906	26 936	30 815	78 657	1,44%	88,59%	C	15,55%	Y	CY
Товар 125	23 753	19 722	28 024	71 499	1,31%	89,90%	C	14,22%	Y	CY
Товар 40	15 905	27 162	25 402	68 468	1,25%	91,15%	C	21,66%	Y	CY
Товар 19	21 955	22 040	21 976	65 971	1,21%	92,36%	C	0,16%	X	CX
Товар 124	21 643	17 917	18 095	57 655	1,05%	93,41%	C	8,93%	X	CX
Товар 14	17 170	18 700	21 760	57 630	1,05%	94,47%	C	9,93%	X	CX
Товар 127	9 192	25 844	18 192	53 228	0,97%	95,44%	C	38,36%	Z	CZ
Товар 51	15 430	23 775	12 120	51 325	0,94%	96,38%	C	28,66%	Z	CZ
Товар 128	16 128	18 120	11 976	46 224	0,85%	97,23%	C	16,61%	Y	CY
Товар 111	14 281	12 706	14 847	41 834	0,77%	97,99%	C	6,50%	X	CX
То-вар 1	14 856	11 282	17 314	43 451	0,79%	98,79%	C	17,10%	Y	CY
Товар 44	11 787	16 805	12 020	40 612	0,74%	99,53%	C	17,08%	Y	CY
То-вар 4	7 620	4 505	5 771	17 897	0,33%	99,86%	C	21,44%	Y	CY
Товар 120	1 030	2 893	3 900	7 823	0,14%	100,00%	C	45,60%	Z	CZ

Автоанализ столбца «Совмещение» строится на формуле «СЦЕПИТЬ (группа ABC; группа XYZ)». На основании полученных значений категорийный менеджер выделяет приоритетные методы управления конкретными ассортиментными позициями в рассматриваемых товарных категориях.

4.3.2. Матричные методы анализа

Матричный анализ позволяет принять решение об исключении позиции из ассортимента, а также о перераспределении ресурсов (полочного и торгового пространства) между товарными позициями, входящими в одну категорию. Матричный анализ проводится как по категориям, так и по группам однородных товаров (видам, брендам и пр.). На первом этапе анализа сравниваются все товарные позиции по двум характеристикам:

- по оси Y откладывают еженедельные (ежемесячные) темпы прироста товарооборота конкретной SKU;
- по оси X откладывают относительную долю товарооборота (ОДТ) SKU (отношение товарооборота SKU к товарообороту лидера по продажам в группе).

Доля ОДТ рассчитывается так: объем продаж исследуемой товарной позиции делится на объем продаж лидера в конкретном сегменте.

В результате каждая товарная позиция (SKU) попадает в один из четырех секторов (рис. 20).

Сектор А — высокие ОДТ и темпы роста товарооборота (прирост товарооборота — выше $\frac{1}{4}$ по торговой сети; ОДТ — выше 0,6).

Сектор В — большая доля рынка и относительно стабильные темпы роста (прироста товарооборота — ниже $\frac{1}{4}$ по торговой сети; ОДТ — выше 0,6). Приносимый ими поток денежных средств значительно превышает потребности в инвестировании. Но поскольку большинство из них опустили из сектора А, они сохраняют тенденцию к снижению темпов роста товарооборота. Поэтому первоочередной задачей менеджера является сглаживание этой тенденции на как можно больший период времени.

Сектор D — товары-аутсайдеры (прирост товарооборота — ниже $\frac{1}{10}$ по торговой сети; ОДТ — ниже 0,6). Поддерживание этих ЛП оправдано настолько, насколько их существование согласуется

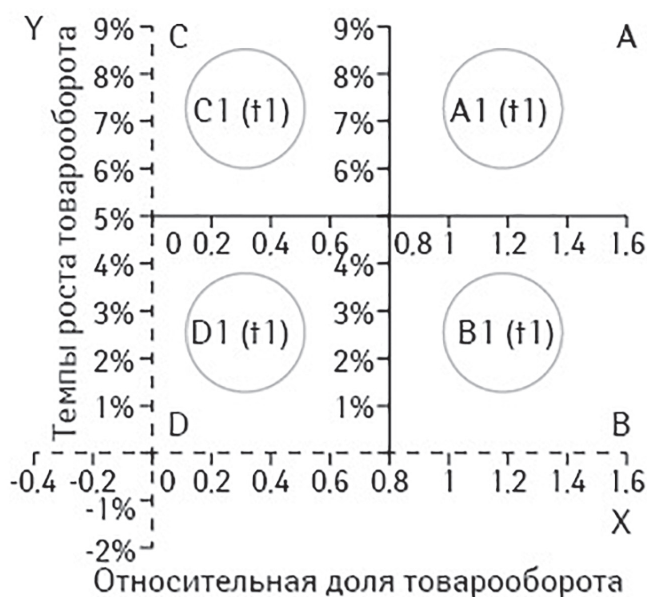


Рис. 20. Матричный анализ ассортимента

с концепцией торгового ассортимента (специализация ФО, имидж, желание придать ассортименту особые свойства). Однако поскольку эти элементы находятся на заключительной стадии жизненного цикла, то именно они подлежат исключению в случае недофинансирования какого-либо из секторов матричного анализа.

Сектор С — высокие темпы роста и незначительная величина товарооборота (прирост товарооборота — выше $\frac{1}{4}$ по торговой сети; ОДТ — ниже 0,6). Эти ЛП отличают высокие потребности в финансировании и низкий уровень дохода (обусловленный несформировавшимся рынком сбыта). Поскольку не все из элементов, представленных в поле В, смогут перейти в сектор А, возникает вопрос о том, насколько оправдано финансирование того или иного элемента.

В зависимости от того, как ведут себя товары в матрице (увеличиваются или уменьшаются координаты по осям матрицы; растет или сокращается ОДТ и товарооборот и др.) по сравнению с предыдущим периодом, всем элементам присваивается одна из линий финансирования:

1-я линия — приоритет финансирования. Получение 1-й линии финансирования предполагает увеличение торговой и экспозиционной площади, отводимой под товар (минимум с коэффициентом 1,7); увеличение количества фейсингов в выкладке; дублирование товара на дополнительных точках продаж и пр.

2-я линия — финансирование товарной позиции остается без изменения. То количество ресурсов, которые товар получал в предыдущий период, он продолжает получать и в планируемый период.

3-я линия — финансирование товара сокращается до начального уровня (до уровня, предшествовавшего появлению 1-й линии финансирования). Сокращаются площадь выкладки, количество фейсингов, товар снимается с дополнительных точек продажи.

4-я линия — товар готовится к выведению из матрицы (возможно, временному). Менеджер прекращает делать заказы по данному товару, остатки реализуются по сети.

5-я линия — товар должен быть исключен из ассортиментной матрицы (до наступления сезона), если только это не имиджевый товар.

6-я линия — появляется у товара только в том случае, если он по каким-либо причинам отсутствовал в продаже. Появление 6-й линии требует дальнейшего анализа.

4.3.3. Анализ ассортиментного портфеля, матрица ВСГ

Как правило, ассортимент аптеки достигает 2–5 тысяч наименований. При формировании товарной и ассортиментной политики следует провести исследование доходов от реализации тех или иных товаров, составляющих портфель организации. Для этих целей применяется матрица Бостонской консалтинговой группы, или матрица роста доли рынка.

Место каждого товара может быть охарактеризовано темпом роста рынка сбыта и относительной долей на рынке. В рамках данных параметров строится матрица (рис. 21).

«Проблемные товары» («Трудные дети», «Дикие кошки») — это товары с высоким темпом роста рынка сбыта, но низкой относительной долей. Как правило, сюда входят новые товары на стадиях внедрения и роста.

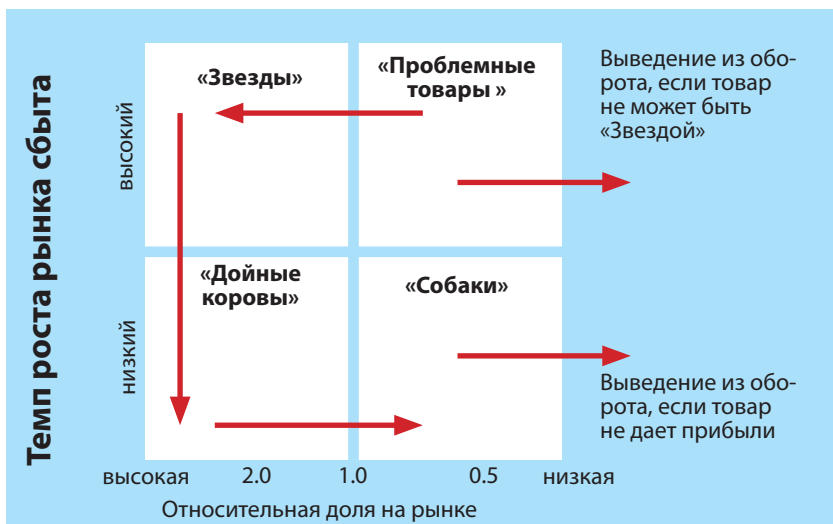


Рис. 21. Матрица Бостонской консалтинговой группы

«Звезды» — это товары-лидеры в стадии зрелости, они имеют высокие темпы роста рынка сбыта и высокие доли на рынке. Нужно вкладывать финансовые средства на поддержание его положения на рынке.

«Дойные коровы» — при снижении темпов роста рынка сбыта, но при высокой относительной доле товары переходят в позицию «дойных коров».

«Собаки» — это товары с низкими темпами роста рынка и низкой относительной долей. Они не приносят прибыли, а иногда реализуются с убытками. Если организация не принимает решения оставить этот товар в «портфеле», то он постепенно исключается из ассортимента.

Все товары с течением времени меняют свои позиции, поэтому постоянный контроль за движением их в матрице BCG является обязательным.

Для проведения **портфельного анализа** используется способ построения стратегической матрицы (модифицированная матрица Бостонской консалтинговой группы), основанный на внутренней информации компании.

Единицы анализа — потребительские группы (ПГ), характерные параметры:

- горизонтальный параметр К — удельный вес ПГ в общем объеме сбыта ФО или ее товарообороте (в целом по аптечной сети) в течение анализируемого периода;
- вертикальный параметр Т — удельный вес ПГ в темпе изменения объемов сбыта организации.

Данные представляются графически, анализ полученной стратегической матрицы аналогичен матрице BCG. Рекомендуется инвестировать и развивать позиции с высокой долей в товарообороте и положительным вкладом в общую тенденцию. ЛП с низкой долей в товарообороте и положительным вкладом в общий результат являются потенциальными объектами для инвестирования, усиление сбыта таких позиций может привести к повышению их объемов продаж и продаж всей ФО.

Принятие решения об исключении позиций из ассортимента должно осуществляться только после анализа ситуации на рынке (если в организации темпы роста отрицательные, но в целом на фармацевтическом рынке темпы роста препарата положительные, то необходимо установить контрольный период, в течение которого нужно провести маркетинговые мероприятия по активизации его сбыта).

4.3.4. Матрица Маркон

Специалисты фирмы Маркон для анализа ассортимента разработали матрицу Маркон, представляющую собой простую аналитическую структуру, комбинирующую информацию, важную для текущего и стратегического управления. Согласно данному методу, исходные данные группируются на качественные, определяющие типовые характеристики конкретных изделий, и количественные, включающие основные экономические данные. В методе Маркон используются три параметра:

1. Общая валовая маржа, маржинальный доход или маржинальная прибыль (МСА): $MSA = PQ - CQ$ (1),

где Р — цена единицы продукции;

С — средние переменные затраты на единицу продукции;

Q — количество проданных единиц продукта.

2. Валовая маржа на единицу продукции (MCU): $MCU = MCA / Q$ (2).

3. Процент валовой маржи (MCI): $MCI = MCA / (P * Q)$ (3).

Различным параметрам (Q, P, C, MCA, MCU, MCI) каждого ЛП или МИ присваиваются двоичные коды (0 или 1) в зависимости от того, «выгоду» или «проигрыш» относительно среднего взвешенного значения ассортимента дает позиция (по данному конкретному параметру). Каждый ЛП товарного ассортимента определяется двумя сериями двоичных кодов 0 или 1. Первая относится к «решающим» параметрам: Q, P, C, вторая — к «контрольным»: MCA, MCU, MCI. Каждый ЛП характеризуется последовательностью из шести цифр 0 и/или 1 в разных сочетаниях. Позиции, которые характеризуются одной и той же серией 0 и 1, имеют одинаковое положение на рынке. Так определяются однородные маркетинговые группы товарного ассортимента. Для одновременного анализа всех изделий необходимо построить таблицу двойного ввода, в вертикальных колонках которой указываются тройки кодов Q, P, C, а в горизонтальных — тройки кодов MCA, MCU, MCI. Итак, получается матрица, состоящая из 64 ячеек (рис. 22).

AUV QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110	Большой	размер			Малый	размер		
101	Большая	энергия			Большая	энергия		
100								
011								
010	Большой	размер			Малый	размер		
001	Малая	энергия			Малая	энергия		
000								

Рис. 22. Роли товарных категорий, полученных в результате составления матрицы Маркон

Ячейки, в которых группируются изделия с высоким общим запасом прибыли, размещаются в верхней части таблицы. В ее нижней части размещаются ячейки, в которых группируются изделия с низким общим запасом прибыли. Изделия с высоким удельным весом группируются в ячейках левой части таблицы, изделия с низким удельным весом — в правой части таблицы. При этом специалисты Маркон дали зонам названия, определив маржинальность продукта как «энергию», а объемные показатели как «размер».

Исходя из полученной матрицы, выделяются четыре роли номенклатурных единиц: топовые позиции (большой размер и большая энергия), доходные позиции (с большой маржинальностью), перспективные позиции (с большим товарооборотом), а также «хвост» (правый нижний угол матрицы).

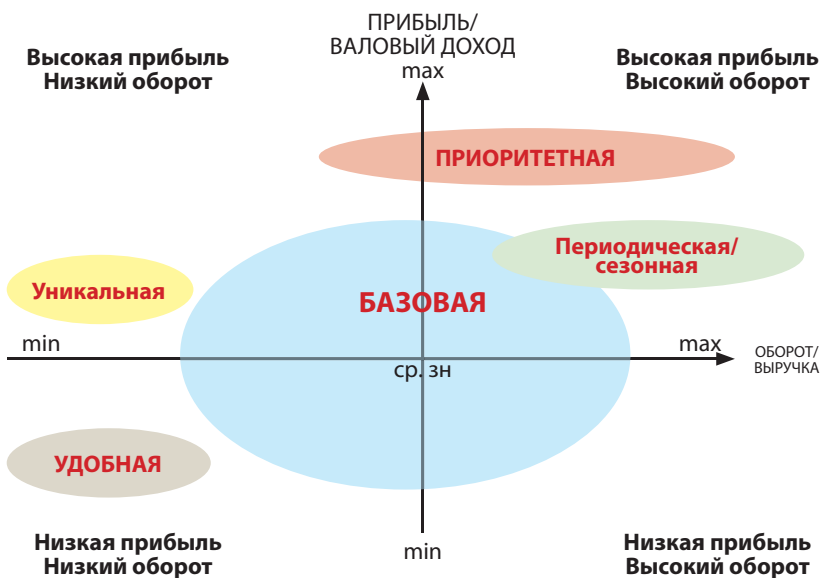
Общая категория ABC определяется путем соединения ABC-категорий по доходу и по объему розничной реализации.

Доход на 1 ед. ЛФ = Сумм. доход/ТО уп./Фасовка (ед. ЛФ).

4.3.5. Кросс-категориальный анализ

Одной из актуальных методик оптимизации управления категорийным ассортиментом является кросс-категориальный анализ, схематично он представлен ниже (рис. 23).

Это разновидность ролевого анализа, который может использоваться для уточнения стратегий продвижения различных категорий. Опытный категорийный менеджер может принимать грамотные управленческие решения на основании динамических показателей реализации ассортиментных позиций, однако использование дополнительных аналитических методов позволяет конкретизировать тактические решения в рамках единой методологии категорийного менеджмента.



ЭТАПЫ КРОСС-АНАЛИЗА:

1. На основании Товарного классификатора и имеющейся статистики выбрать перечень категорий с указанием годовой выручки и валовой прибыли.
2. Отсортировать данные по убыванию, высчитать среднее арифметическое по выручке и валовой прибыли (итоговые данные делить на число всех категорий).
3. Определить ПРИОРИТЕТНЫЕ категории: найти показатель (эмпирическим путем), который находится в диапазоне между максимальным и средним показателем по валовой прибыли. Все товары выше этого значения - приоритетные.
4. Определить УДОБНЫЕ категории: найти показатель (эмпирическим путем), который находится в диапазоне между минимальными и средними показателями по валовой прибыли и выручке. Все товары с этими двумя показателями - удобные.
5. Определить БАЗОВЫЕ категории: товары, попавшие в диапазон между приоритетными и удобными.
6. Определить СЕЗОННЫЕ и ПЕРИОДИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ: из числа базовых и удобных категорий выбрать те, которые имеют сезонные колебания в продажах или относятся к узкому кругу покупательских сегментов.
7. Определить УНИКАЛЬНЫЕ категории: определить, каких категорий нет у конкурентов и чем эти категории уникальны.
8. Высчитать процент каждой категории и определить, требуется ли корректировка ассортимента.

Рис. 23. Графическая и этапная схема кросс-анализа

БЛОК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

Контрольные вопросы

1. Основные понятия в области категорийного менеджмента.
2. Обоснование необходимости применения категорийного менеджмента в современных условиях развития рыночных отношений.
3. Концепция управления категориями товаров: понятие, назначение, сущность, основная идея, преимущества.
4. Выявите отличия категорийного менеджмента от традиционного управления ассортиментом.
5. Влияние концепции категорийного менеджмента на отношения участников канала товароведения.
6. Цели, задачи, принципы и функции категорийного менеджмента.
7. Объекты категорийного менеджмента, их характеристика, признаки группирования.
8. Субкатегории товаров: ассортиментные линии, товарные марки, их характеристика.
9. Классификация товарных категорий по степени новизны, развитию и характеру спроса, краткая характеристика различных видов категорий.
10. Субъекты категорийного менеджмента, их взаимоотношения на основе паритета интересов в каналах товароведения.
11. Категорийные менеджеры: понятие, назначение, сфера деятельности.
12. Квалификационные требования к категорийным менеджерам.
13. Этапы процесса управления, их краткая характеристика.
14. Определение категорий товаров: критерии, назначение, сущность.
15. Планирование категорий.
16. Сравнительная характеристика концепции категорийного менеджмента и классического (традиционного) управления ассортиментом.
17. Сегментирование товарных категорий: понятие, назначение, показатели.
18. Оценка деятельности по управлению товарными категориями.

19. Организационная концепция категорийного менеджмента: понятие, назначение, сущность.
20. Проблемы внедрения категорийного менеджмента.
21. Методика эффективного отклика на запросы потребителей: ее сущность, назначение, цели и задачи.
22. Уровень взаимодействия участников канала распределения.
23. Достоинства и недостатки методики эффективного отклика на запросы потребителей.
24. Концепция паритета потребностей: понятие, сущность, сравнение с классической концепцией.

Практические навыки

№	Название навыка	Оценка «отработано — не отработано»
1	Создание товарного классификатора АО/ФО на основе потребностей целевой аудитории потребителей	
2	Определение структуры категории товаров аптечного ассортимента	
3	Определение уникальных, профильных (стратегических), базовых, периферийных и сезонных категорий с учетом концепции позиционирования и формата АО	
4	Рольевой анализ для товарных категорий; оптимизация и перераспределение долей групп/категорий с учетом стратегических целей ФО (объем продаж, прибыль, восприятие ассортимента, восприятие цен)	
5	Корректировка ценовой матрицы на товары внутри категории	
6	Распределение торговых площадей между категориями на основе результатов ABC-анализа с индексом мерчандайзинга	
7	Разработка плана развития категории с учетом ассортимента, ценообразования, мерчандайзинга, продвижения, готовности персонала	
8	Построение товарной матрицы (по категориям/подкатегориям), в которой необходимо обеспечить баланс ценовых сегментов, полочного пространства и портфеля брендов	
9	Разработка плана по балансировке ассортимента по ширине с целью привлечения и удержания потребителей, создания необходимого товарооборота, получения прибыли, поддержания имиджа АО/ФО	
10	Этапное формирование матрицы на иерархических уровнях: производитель, официальный поставщик, дистрибьютор, аптечный склад сети, аптечная организация	
11	Проведение ABC-анализа для фрагмента номенклатурного перечня товаров аптечного ассортимента	
12	Проведение XYZ-анализа для фрагмента номенклатурного перечня товаров аптечного ассортимента	
13	Проведение каскадного ABC*ABC* XYZ-анализа для фрагмента номенклатурного перечня товаров аптечного ассортимента за определенный период	
14	Проведение матричного анализа для фрагмента номенклатурного перечня товаров аптечного ассортимента	
15	Разработка алгоритма комплексного анализа ассортимента на основе последовательной комбинации известных инструментов категориального менеджмента	

Тестовые задания

Выберите один правильный ответ

1. **Создание организационных структур на фармацевтическом рынке и обеспечение организации труда, способствующих эффективному продвижению товаров аптечного ассортимента,— это:**
 - а) фармацевтический маркетинг;
 - б) фармацевтическая помощь;
 - в) фармацевтическая логистика;
 - г) цель управления и экономики фармации как науки;
 - д) организация товародвижения.
2. **Совокупность организаций или отдельных лиц, обеспечивающих физическое перемещение товаров и передачу собственности на товар (или услуги) от производителя к потребителю,— это:**
 - а) фармацевтический маркетинг;
 - б) уровень канала товародвижения;
 - в) фармацевтическая логистика;
 - г) логистический канал товародвижения;
 - д) организация товародвижения.
3. **Обеспечение населения, медицинских организаций, имеющих лицензию на фармацевтическую деятельность, лекарственными препаратами и медицинскими изделиями,— это:**
 - а) фармацевтический маркетинг;
 - б) фармацевтическая помощь;
 - в) фармацевтическая логистика;
 - г) цель управления и экономики фармации как науки;
 - д) основная задача аптечной организации.
4. **Организация, осуществляющая оптовую торговлю лекарственными средствами, их хранение, перевозку в соответствии с требованиями ФЗ № 61 «Об обращении лекарственных средств», определяется как:**

- а) организация оптовой торговли лекарственными средствами;
- б) лечебно-профилактическое учреждение;
- в) сбытовая сеть;
- г) предприятие розничной торговли;
- д) логистический канал товародвижения.

5. В каналах товародвижения аптечная организация, как правило, представляет:

- а) производителя;
- б) оптовое звено;
- в) розничное звено;
- г) мелкооптовое звено;
- д) потребителя.

6. У прямых и сложных каналов товародвижения общим является наличие:

- а) производителя и потребителя;
- б) только розничного звена;
- в) только оптового звена;
- г) оптового и розничного звена;
- д) посредников.

7. Основное отличие прямых каналов товародвижения от косвенных заключается в отсутствии:

- а) производителя и потребителя;
- б) только розничного звена;
- в) только оптового звена;
- г) промежуточного звена;
- д) посредников.

8. В каналах товародвижения аптечный склад представляет

- а) производителя;
- б) оптовое звено;
- в) розничное звено;
- г) конечного потребителя;
- д) промежуточных потребителей.

- 9. Торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием — это:**
- а) основная задача аптеки;
 - б) розничная торговля;
 - в) фармацевтический маркетинг;
 - г) оптовая торговля;
 - д) товарная политика.
- 10. Торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, — это:**
- а) основная задача аптеки;
 - б) розничная торговля;
 - в) фармацевтический маркетинг;
 - г) оптовая торговля;
 - д) товарная политика.
- 11. Прогнозирование экономических показателей аптечной организации начинается, как правило, с расчета:**
- а) товарооборота (реализации);
 - б) затрат (расходов);
 - в) валовой прибыли;
 - г) чистой прибыли;
 - д) товарных запасов.
- 12. Для получения товарооборота отчетного года в сопоставимых ценах необходимо фактический товарооборот отчетного года:**
- а) отнять от индекса цен;
 - б) прибавить к индексу цен;
 - в) разделить на индекс цен;
 - г) умножить на индекс цен;
 - д) вычесть из данных базисного года.
- 13. Объем работы аптеки, кроме товарооборота, определяется:**
- а) рентабельностью;
 - б) числом должностей фармацевтического персонала;
 - в) размером производственных помещений;

- г) средним числом посетителей за день;
- д) рецептурой.

14. К основным экономическим показателям аптеки относят:

- а) чистую прибыль и внереализационные расходы;
- б) торговые надбавки и торговые скидки;
- в) численность фармацевтического и вспомогательного персонала;
- г) среднее число посетителей и среднее число рецептов в день;
- д) объем товарооборота, расходы, прибыль.

15. В состав внереализационных расходов включают расходы:

- а) на ремонт основных средств;
- б) на юридические и аудиторские услуги;
- в) на оплату труда;
- г) на аренду;
- д) судебные, арбитражные, штрафы, пени.

16. От объема реализации (величины товарооборота) зависит:

- а) прибыль;
- б) норма естественной убыли;
- в) арендная плата;
- г) сумма амортизации основных средств;
- д) величина условно-постоянных расходов.

17. Основные разделы товарооборота:

- а) затраты, товарное обеспечение, остатки;
- б) цена, рецептура, поступление;
- в) рецептура, прибыль, затраты;
- г) товарное обеспечение (поступление), расход, товарные запасы (остатки);
- д) прибыль, поступление, расход.

18. Расчету величины каждого экономического показателя деятельности аптеки предшествует расчет:

- а) прибыли;

- б) товарооборота;
- в) товарных запасов;
- г) условно-переменных расходов;
- д) условно-постоянных расходов.

19. Поступление товаров в аптеку планируется в ценах:

- а) средних;
- б) покупных;
- в) розничных;
- г) договорных;
- д) коммерческих.

20. Товарные запасы в сумме в аптечной организации планируются в ценах:

- а) средних;
- б) покупных;
- в) розничных;
- г) договорных;
- д) коммерческих.

21. Качественный экономический показатель, определяющий расходы на каждый рубль товарооборота и выраженный в%:

- а) торговая маржа;
- б) уровень торговых наложений;
- в) уровень издержек обращения (расходов);
- г) товарооборачиваемость;
- д) коэффициент себестоимости.

22. Показатель, характеризующий эффективность издержек обращения (затрат):

- а) общая сумма издержек обращения (затрат);
- б) отклонение плановой суммы издержек от фактической;
- в) издержкоемкость;
- г) превышение темпа роста издержек обращения над темпом роста товарооборота;
- д) отношение суммы издержек обращения к нормативу товарных запасов в днях.

23. Условно-постоянные расходы аптеки:

- а) арендная плата;
- б) расходы и потери по таре;
- в) расходы по перевозке товаров;
- г) расходы на подработку и упаковку товаров;
- д) все расходы аптеки.

24. Условно-переменные расходы аптеки:

- а) расходы на электроэнергию;
- б) расходы по охране аптеки;
- в) амортизационные отчисления;
- г) расходы на хранение товаров;
- д) все расходы в аптеке.

25. При увеличении товарооборота условно-постоянные издержки обращения в сумме:

- а) уменьшаются;
- б) увеличиваются;
- в) не изменяются;
- г) растут в геометрической прогрессии;
- д) растут в арифметической прогрессии.

26. Издержки обращения (затраты) в аптечной организации экономически выгодно:

- а) не иметь;
- б) снижать;
- в) не изменять;
- г) увеличивать;
- д) индексировать.

27. Разница между стоимостью реализованных лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения в розничных ценах и ценах покупки (оптовых) определяется как:

- а) прибыль;
- б) валовый доход (торговые наложения);
- в) издержки обращения (затраты);

- г) торговая маржа;
- д) коэффициент себестоимости.

28. Валовый доход (торговые наложения) аптечной организации планируется в ценах:

- а) средних;
- б) покупки;
- в) розничных;
- г) договорных;
- д) коммерческих.

29. Под чистой прибылью аптеки понимают:

- а) разницу между стоимостью реализованных лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения в розничных ценах и ценах покупки;
- б) валовую прибыль за вычетом налога на прибыль;
- в) валовый доход от продажи единицы продукции;
- г) стоимость излишков лекарственных средств;
- д) дооценку по лабораторно-фармацевтическим работам.

30. В активе баланса отражаются:

- а) хозяйственные процессы;
- б) состав имущественного комплекса;
- в) источники образования хозяйственных средств;
- г) приходные и расходные кассовые ордера;
- д) внутриаптечная заготовка и фасовка.

31. В пассиве баланса отражаются:

- а) хозяйственные процессы;
- б) состав имущественного комплекса;
- в) источники образования хозяйственных средств;
- г) приходные и расходные кассовые ордера;
- д) внутриаптечная заготовка и фасовка.

32. Бухгалтерский учет основных средств включает:

- а) отражение основных средств в активе баланса по остаточной стоимости;

- б) отражение основных средств в пассиве баланса по остаточной стоимости;
- в) отражение основных средств в активе баланса по первоначальной стоимости;
- г) открытие пассивных счетов «основные средства» и «амортизация основных средств»;
- д) ежегодное начисление и списание износа.

33. Сумма оборота по безрецептурному отпуску, определяемая по данным контрольно-кассовой ленты как выручка отдела отпуска ЛП без рецептов, фиксируется ежедневно в:

- а) кассовой книге;
- б) рецептурном журнале;
- в) журнале учета рецептуры;
- г) приходной части «товарного отчета»;
- д) пассиве баланса.

34. Система управления фармацевтическими организациями включает методы:

- а) организационные, административные, экономические, социально-психологические;
- б) организационные, административные, экономические, социометрические;
- в) организационные, административные, социально-психологические, прогностические;
- г) административные, экономические, социально-психологические, общенаучные;
- д) экономические, социально-психологические, организационные, общенаучные.

35. Розничная цена складывается:

- а) из оптовой цены и торговой наценки для покрытия расходов, связанных с реализацией, и получения ожидаемой прибыли;
- б) из закупочной цены у производителя + издержки оптового посредника на хранение, обработку товара и маркетинговые затраты + ожидаемая прибыль;

- в) из закупочной цены у производителя и торговой наценки для покрытия расходов.

36. Из чего складывается оптовая цена?

- а) из оптовой цены и торговой наценки для покрытия расходов, связанных с реализацией, и получения ожидаемой прибыли;
- б) из закупочной цены у производителя + издержки оптового посредника на хранение, обработку товара и маркетинговые затраты + ожидаемая прибыль;
- в) из закупочной цены у производителя и торговой наценки для покрытия расходов.

37. Как изменяются цена и выручка от реализации товара в случае эластичного спроса?

- а) выручка от реализации возрастает менее высокими темпами, чем темпы снижения цены, поэтому снижение цены выгодно;
- б) выручка от реализации возрастает менее высокими темпами, чем темпы снижения цены, поэтому снижение цены не выгодно;
- в) выручка от реализации возрастает более высокими темпами, чем темпы снижения цены, поэтому снижение цены выгодно;
- г) выручка от реализации возрастает более высокими темпами, чем темпы снижения цены, поэтому снижение цены не выгодно.

38. Выберите принцип системы ценообразования «на основе психологии потребителей»:

- а) устанавливаются цены чуть ниже доминирующих на рынке на аналогичные ЛП. Например, округление цены до 99 руб., а не 100 руб.;
- б) предпочтительно использование сложившегося уровня цен, который удовлетворяет и продавцов, и потребителей, без учета собственных затрат покупателя;

- в) предпочтительно использование сложившегося уровня цен, который удовлетворяет и продавцов, и потребителей, с учетом собственных затрат покупателя;
- г) устанавливаются цены чуть выше доминирующих на рынке на аналогичные ЛП. Например, цена 101 руб., а не 100 руб.

39. Рассчитайте себестоимость реализованных товаров (объем реализации в оптовых ценах).

Условия: объем реализации в розничных ценах — 892697 руб.;
издержки обращения — 209406 руб.;
уровень себестоимости — 65,5%;
тариф за изготовление — 85420,0 руб.;
желаемый уровень рентабельности — 8%.

- а) 555 716,5 руб.;
- б) 688 716,5 руб.;
- в) 588 716,5 руб.;
- г) 584 716,5 руб.

40. Рассчитайте прогнозируемую сумму прибыли по результатам работы аптеки за IV квартал текущего года.

Условия: объем реализации в розничных ценах — 892697 руб.;
издержки обращения — 209406 руб.;
уровень себестоимости — 65,5%;
тариф за изготовление — 85420,0 руб.;
желаемый уровень рентабельности — 8%.

- а) 64 582,2 руб.;
- б) 64 500,2 руб.;
- в) 84 582,2 руб.;
- г) 22 854,6 руб.

41. Рассчитайте торговую надбавку по результатам работы аптеки за IV квартал текущего года.

Условия: объем реализации в розничных ценах — 892697 руб.;
издержки обращения — 209406 руб.;
уровень себестоимости — 65,5%;
тариф за изготовление — 85420,0 руб.;

желаемый уровень рентабельности — 8%.

- а) 35,00%;
- б) 32,25%;
- в) 33,00%;
- г) 35,35%.

42. Рассчитайте критическую цену товара.

Условия: план производства ЛС на предстоящий месяц — 5 000 ед.; сумма постоянных расходов в месяц составляет 49 000 руб.; переменные расходы на одну единицу продукции в среднем — 35,8 руб.

- а) 35,8 руб.;
- б) 35,6 руб.;
- в) 55,6 руб.;
- г) 45,6 руб.

43. Рассчитайте товарооборот в сопоставимых ценах.

Условия: ТО в ценах 2013 г. 10 000 тыс. руб.; ТО в 2014 году составил 9 800 тыс. руб.; цены на товарный ассортимент в отчетном году по отношению к анализируемому году выросли на 5%.

- а) 9 800,00 тыс. руб.;
- б) 9 525,00 тыс. руб.;
- в) 9 523,81 тыс. руб.;
- г) 9 500,00 тыс. руб.

44. Рассчитайте объем розничного товарооборота, если среднесписочная численность работников предприятия равна 80 чел., а производительность труда одного работника — 65 000 руб./год.

- а) 5 000 тыс. руб.;
- б) 5 200 тыс. руб.;
- в) 5 300 тыс. руб.;
- г) 6 500 тыс. руб.

45. Чему равен среднеквартальный темп роста (ср. геом.)?

Условия: цепные темпы роста составили: за 1–2 квартал — 117,3%, за 2–3 квартал — 96,3%, за 3–4 квартал — 107,7%.

- а) 105,00%;

- б) 106,00%;
- в) 107,00%;
- г) 106,75%.

46. Выберите верное определение валового дохода (ВД):

- а) это показатель, характеризующий финансовый результат торговой деятельности и определяемый как превышение выручки от продажи товаров и услуг над затратами по их приобретению за определенный период времени;
- б) это показатель, характеризующий финансовый результат торговой деятельности и определяемый как превышение дохода над издержками за определенный период времени;
- в) это показатель, характеризующий финансовый результат торговой деятельности и определяемый как превышение дохода над прочими расходами фирмы.

47. Формула для расчета прибыли от реализации:

- а) $ПР = ВД + ИО$ (где ВД — валовой доход от реализации товаров, работ, услуг, руб.; ИО — издержки обращения, руб.);
- б) $ПР = ВД - ИО$ (где ВД — валовой доход от реализации товаров, работ, услуг, руб.; ИО — издержки обращения, руб.).

48. Ставка налогообложения реализации ЛП, включая лекарственные субстанции, в том числе внутриаптечного изготовления (в соответствии с подпунктом 4 пункта 2 статьи 164 НК РФ):

- а) 8%;
- б) 13%;
- в) 10%;
- г) 18%.

49. Как формулируется принцип Парето для фармацевтических розничных компаний на практике?

- а) 10% позиций ассортимента (группа А) дает 80% товарооборота;

- б) 20% позиций ассортимента (группа А) дает 80% товарооборота;
- в) 10% позиций ассортимента (группы А и В) дает 80% товарооборота;
- г) 80% позиций ассортимента (группа А) дает 80% товарооборота.

50. К основным направлениям ассортиментной политики аптеки относится:

- а) обновление ассортимента товаров;
- б) изучение технологий сбыта;
- в) изучение технологий реализации;
- г) повышение конкурентоспособности товара.

ЭТАЛОНЫ ОТВЕТОВ

1	д	11	а	21	в	31	в	41	б
2	г	12	в	22	в	32	а	42	г
3	д	13	д	23	а	33	а	43	в
4	а	14	д	24	г	34	а	44	б
5	в	15	д	25	в	35	а	45	г
6	а	16	а	26	б	36	б	46	а
7	д	17	г	27	б	37	в	47	б
8	б	18	б	28	в	38	а	48	в
9	г	19	б	29	б	39	г	49	а
10	б	20	б	30	б	40	а	50	а

Для проверки того, как вами усвоен материал, решите следующие задачи:

Ситуационные задачи

1. Провести АВС-анализ ассортиментных позиций по показателям товарооборот, выручка, сумма полученных торговых наложений (маржа) согласно исходным данным.

Данные по группе «Сиропы от кашля» для проведения АВС-анализа

№	Наименование	Объем продаж по ап-течной сети, тыс. руб.			Объем продаж за квартал	Доля продаж в квартал, %	Доля кумуля-та, %	Группа АВС
		сент.	окт.	нояб.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Проспан, сироп	410,8	422,5	480,9				
2	Доктор MOM, сироп	358,2	362,4	382,2				
3	Колдрекс бронхо, сироп	82,8	81,2	83,4				
4	Геделикс, сироп	72,2	72,8	73				
5	Флюдитек, сироп	62,9	63,2	64,9				
6	Бронхипрет, сироп	48,8	49,1	49,3				
7	Трависил, сироп	42,2	42,8	42,9				
8	Солодки корня сироп	12,2	11,1	13				
9	Сироп «Алтейка»	8,9	9,2	9				
10	Сироп подорож-ника и мать-и-ма-чехи	7,5	7,6	8				
ИТОГО								

Заполнение аналитической таблицы проводится в несколько этапов:

1. Рассчитываем объем продаж в квартал по каждому препарату. Для этого суммируем значения продаж за сентябрь, октябрь и ноябрь (расчеты проводятся, как правило, автоматически в программе Excell, поэтому развернуто расчеты представлены на примере трех первых препаратов):

Проспан: $410,8 + 422,5 + 480,9 = 1\,314,2$ (тыс. руб.);

Доктор Мом: $358,2 + 362,4 + 382,2 = 1\,102,8$ (тыс. руб.);

Колдрекс бронхо: $82,8 + 81,2 + 83,4 = 247,4$ (тыс. руб.).

Подсчитываем суммарный объем продаж за квартал (ИТОГО = 3435 тыс. руб.).

2. Определяем долю продаж в квартал по каждому препарату:

Проспан: $1\,314,2 / 3\,435 * 100\% = 38,26\%$;

Доктор Мом: $1\,102,8 / 3\,435 * 100\% = 32,10\%$;

Колдрекс бронхо: $247,4 / 3\,435 * 100\% = 7,20\%$.

При суммировании долей продаж получаем 100% (критерий правильности проведенных расчетов).

3. Рассчитаем долю куммулята, т. е. долю с накопительным итогом:

Проспан: $= 38,26\% + 0 = 38,26\%$;

Доктор Мом: $= 32,10\% + 38,26\% = 70,36\%$;

Колдрекс бронхо: $= 70,36\% + 7,20\% = 77,57\%$.

4. Определим группы А, В, С.

Заполненная таблица выглядит следующим образом:

Итоговая таблица ABC-анализа ассортимента препаратов

№	Наименование	Объем продаж по аптечной сети, тыс. руб.			Объем продаж за квартал	Доля продаж в квартал, %	Доля куммуля- та, %	Группа ABC
		сент.	окт.	нояб.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Проспан, сироп	410,8	422,5	480,9	1 314,2	38,26	38,26	A
2	Доктор МОМ, сироп	358,2	362,4	382,2	1 102,8	32,10	70,36	A
3	Колдрекс брон- хо, сироп	82,8	81,2	83,4	247,4	7,20	77,57	B

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Геделикс, сироп	72,2	72,8	73	218	6,35	83,91	В
5	Флюдитек, сироп	62,9	63,2	64,9	191	5,56	89,47	В
6	Бронхипрет, сироп	48,8	49,1	49,3	147,2	4,29	93,76	С
7	Трависил, сироп	42,2	42,8	42,9	127,9	3,72	97,48	С
8	Солодки корня сироп	12,2	11,1	13	36,3	1,06	98,54	С
9	Сироп «Алтей-ка»	8,9	9,2	9	27,1	0,79	99,33	С
10	Сироп подорожника и мать-и-мачехи	7,5	7,6	8	23,1	0,67	100,00	С
ИТОГО					3 435	100		

Сделайте выводы на основании полученных данных и проведите самостоятельные расчеты для следующего примера:

№	Наименование	Объем продаж по аптечной сети, тыс. руб.			Объем продаж за квартал	Доля продаж в квартал, %	Доля кумулята, %	Группа ABC
		июнь	июль	авг.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Линекс форте, капс.	41,8	42,5	48,9				
2	Бак-сет Беби, пор. д/вн. прим.	38,2	32,4	32,2				
3	Бактистатин, капс.	8,8	8,2	8,4				
4	Бактисубтил, капс.	7,2	7,8	7,3				
5	Бифиформ, капс.	6,9	6,2	6,9				
6	Бифидумбактерин, лиоф. пор.	4,8	4,1	4,3				

7	Максилак беби, пор-к д/ приг. р-ра	4,2	4,8	4,9				
8	Нормобакт, капс.	3,2	3,1	3,3				
9	Риофлора, капс.	2,1	2,8	2,9				
10	Эвиталия, закваска	1,9	1,8	2,1				
ИТОГО								

2. Проведите ABC-анализ с расчетом индекса мерчандайзинга на основе представленных данных:

<i>Бренд, SKU</i>	<i>Товарооборот бренда, тыс. руб.</i>	<i>Доля бренда в товарообороте группы</i>	<i>Доля с накопит. итогом</i>	<i>Группа по результатам ABC-анализа</i>	<i>Группа по результатам ABCi-анализа</i>
Бренд А	420,00	0,14	0,14	А	С
Бренд В	380,00	0,12	0,26	А	В
Бренд С	340,00	0,11	0,37	А	В
Бренд D	290,00	0,09	0,47	А	С
Бренд E	270,00	0,09	0,55	В	С
Бренд F	250,00	0,08	0,63	В	В
Бренд G	230,00	0,07	0,71	В	А
Бренд H	220,00	0,07	0,78	В	С
Бренд I	180,00	0,06	0,84	С	А
Бренд J	165,00	0,05	0,89	С	С
Бренд K	130,00	0,04	0,93	С	В
Бренд L	120,00	0,04	0,97	С	А
Бренд M	80,00	0,03	1,00	С	С
Всего	3 075,00	1,00			

Формула ABC-анализа с индексом мерчандайзинга:

$$ABC_M = T \cdot I_M \cdot 1 / K,$$

где T — текущий товарооборот;

I_M — индекс мерчандайзинга;

K — доля экспозиционной площади, занимаемая товаром (брендом) на оборудовании.

ABC-анализ с индексом мерчандайзинга (ABCi-анализ) после ранжирования брендов

Бренд, SKU	ТО бренда, тыс. руб.	Выкладка, линейн.метров	№ полки	Индекс мерчандайзинга, I_M	Доля пространства на полке	Сопоставимые величины	Доля в сопоставимых величинах	Доля с накопительным итогом	Группа, по результатам ABCi-анализа
L	120,00	0,50	1	1,4	0,02	8 400	0,162	0,162	A
G	230,00	1,00	5	1,2	0,04	6 900	0,133	0,295	A
I	180,00	1,00	1	1,4	0,04	6 300	0,122	0,417	A
F	250,00	1,00	2	1	0,04	6 250	0,121	0,537	B
K	130,00	1,00	1	1,4	0,04	4 550	0,088	0,625	B
B	380,00	2,00	4	0,8	0,08	3 800	0,073	0,699	B
C	340,00	1,50	3	0,6	0,06	3 400	0,066	0,764	B
H	220,00	2,50	1	1,4	0,10	3 080	0,059	0,824	C
A	420,00	3,00	4	0,8	0,12	2 800	0,054	0,878	C
J	165,00	2,00	2	1	0,08	2 063	0,040	0,918	C
E	270,00	4,00	5	1,2	0,16	2 025	0,039	0,957	C
D	290,00	3,50	3	0,6	0,14	1 243	0,024	0,981	C
M	80,00	2,00	2	1	0,08	1 000	0,019	1	C
Всего	3 075,00	25,00			1,0	51 810	1		

Для заполнения второй таблицы необходимо добавить товарооборот, линейные метры, номер полки для товарной позиции. Индекс мерчандайзинга просчитывается по формуле, указанной выше, с учетом 5-полочного пространства. Столбец «Сопоставимые величины» был рассчитан так:

товарооборот = индекс мерчандайзинга: доля пространства на полке.

На основании полученных данных далее был проведен классический АВС-анализ, где затем рассчитана доля в сопоставимых величинах и с накопительным итогом и по ее результатам каждому бренду была присвоена группа.

Если товарная позиция по результатам двух анализов получила разную группу (например, в одной А, а в другой — В), это означает, что она занимает слишком много пространства на полке. Такое несоответствие необходимо использовать на переговорах с дистрибьюторами, сокращать выкладку товара и менять номер ее полки.

Далее рекомендуется провести анализ оптимизации полочного пространства по брендам:

Оптимизация полочного пространства по брендам **Увеличение товарооборота (прибыли, оборачиваемости и пр.)** **категории за счет перераспределения пространства на полке**

Бренд	Товарооборот бренда, руб.	Выкладка бренда, см	ЕПП, руб.	<ЕПП	>ЕПП	Досто- точность, см	Лишнее, см	Распреде- ние, см	Выкладка бренда 2, см	ЕПП 2, руб.	Товарооборот бренда 2, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	7 800	260	30,0	26,3	0,0	139	121	0	139	56,3	7 800
В	4 600	100	46,0	10,3	0,0	82	18	0	82	56,3	4 600
С	12 000	160	75,0	0,0	18,7	0	0	37	197	75,0	14 812
Д	5 400	120	45,0	11,3	0,0	96	24	0	96	56,3	5 400
Е	16 000	200	80,0	0,0	23,7	0	0	48	248	80,0	19 801
Ф	6 000	200	30,0	26,3	0,0	107	93	0	107	56,3	6 000
Г	12 000	160	75,0	0,0	18,7	0	0	37	197	75,0	14 812

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
H	9 600	160	60,0	0,0	3,7	0	0	7	167	60,0	10 048
I	6 600	100	66,0	0,0	9,7	0	0	19	119	66,0	7 886
J	4 400	40	110,0	0,0	53,7	0	0	108	148	110,0	16 231
Всего	84 400	1 500	56,3		128		257	257	1 500		107 391

Расчеты:

ЕПП = Товарооборот/Выкладка (см)

< ЕПП = ЕПП (среднее) — ЕПП (по бренду)

> ЕПП = ЕПП (среднее) — ЕПП (по бренду)

Достаточность = Товарооборот (аутсайдер) / ЕПП (среднее)

Лишнее = Выкладка (аутсайдер) — Достаточность

Коэфф. распределения = Лишнее, см (сумма)/>ЕПП, руб. (сумма)

Распределение = Коэфф. распределения • >ЕПП

Выкладка 2 (аутсайдер) = Достаточность

Выкладка 2 (лидер) = Выкладка + Распределение

ЕПП 2 (аутсайдер) = ЕПП (среднее)

ЕПП 2 (лидер) = ЕПП

Сделайте выводы и проведите самостоятельно расчеты на основе следующих данных о реализации космецевтических брендов:

Бренд, SKU	Товарооборот бренда, тыс. руб./мес.	Выкладка, линейн. метров	№ полки	Выкладка бренда, см	Расчеты
1	2	3	4	5	6
Vichy	43,00	0,50	1	85	
La Roche Posay	38,00	1,00	5	80	
Lierac	35,00	1,00	1	60	
Avene	29,00	1,00	2	55	
Bioderma	28,00	1,00	1	50	
Mustela	25,00	2,00	4	50	
Filorga	24,00	1,50	3	40	

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Nuxe	22,00	2,50	1	45	
Caudalie	19,00	3,00	4	40	
Phyto	15,00	2,00	2	30	
Klorane	13,00	4,00	5	30	
Ducray	12,00	3,50	3	25	
Inneov	8,00	2,00	2	25	

Сформулируйте организационно-управленческие решения в области ассортиментной политики на примере аптечной косметевтики.

3. Проведите анализ представленных позиций методом совмещенного ABC*XYZ –анализа, сделайте выводы

<i>Наименование</i>	<i>Оборот, сент. (руб.)</i>	<i>Оборот, окт. (руб.)</i>	<i>Оборот, нояб. (руб.)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ИТОГО			
Детралекс	93 379	94 329	93 558
Венарус	77 440	80 400	81 625
Антистакс	51 065	50 056	52 320
Венотон	40 624	39 424	40 005
Лиотон	26 836	28 136	31 533
Венокорсет	25 416	24 961	24 022
Флебодиа	12 600	12 450	12 350
Флебोфа	11 307	11 577	11 055
Венолайф	11 777	11 358	11 985
Венозол	10 618	10 578	11 052
Троксевазин нео	10 516	10 488	10 026
Троксерутин	9 929	9 955	10 250
Венодиол	9 922	9 130	9 350
Постеризан	8 940	8 751	8 044

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Тромблесс	8 906	8 340	9 211
Нормавен	8 753	8 522	8 022
Веноплант	7 955	7 105	7 478
Гепарин гель	7 905	6 650	6 985
Гепатромбин мазь	6 643	6 300	5 966
Венитан гель	6 170	5 980	6 230
Пайлекс гем	6 092	6 928	6 324
Гирудовен	4 430	5 130	4 986
Асклезан	4 128	4 828	4 358
Троксерутин гель	3 981	3 208	3 078
Малавит крем	3 856	3 122	4 051
Трансверол	2 787	2 322	2 982
Фемисс флеб	2 620	2 471	2 240
Анавенол	1 328	1 532	1 860

ТЕМЫ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ

1. Состояние и перспективы развития фармацевтического рынка РФ/Свердловской области на примере отдельных категорий ассортимента.
2. Влияние категорийного менеджмента на изменение характера взаимоотношений между участниками канала товарораспределения.
3. Анализ ассортиментной политики аптечной сети/фармацевтической организации с позиций категорийного менеджмента.
4. Исследование основных показателей ассортимента, формулировка практических рекомендаций по результатам анализа.
5. Управление ассортиментом на основе современной аналитической методологии категорийного менеджмента.
6. Анализ ведущих факторов, влияющих на формирование ассортимента АО, разработка плана предупреждающих и корректирующих мероприятий.
7. Перспективные направления развития и совершенствования ассортимента на примере конкретной организации.
8. Управление ассортиментом розничной аптечной организации на основе категорийного менеджмента.
9. Категорийное управление ассортиментом организации оптовой торговли лекарственными препаратами.
10. Разработка и внедрение организационной концепции категорийного менеджмента в аптечной сети.

ЛИТЕРАТУРА

ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ

1. Бузукова, Е. А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / Е. А. Бузукова, С. В. Сысоева. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
2. Бузукова, Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.: ил.
3. Киселев, В. М. Категорийный менеджмент: учебное пособие / В. М. Киселев, М. А. Николаева. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
4. Буянова, Е. В. История КМ // Категорийный менеджмент: теория и практика в России: сб. лучших практик по категорийному менеджменту / Е. В. Буянова и др. — М.: Наука, 2008. — 212 с.
5. Лисовский, П. А. Управленческие перспективы планирования ассортимента в аптечных сетях / П. А. Лисовский // Ремедиум. — 2010. — № 3. — С. 44–48.
6. Аптека.ua online [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/58511.html> (дата обращения: 15.06.2014).
7. Аптека.ua online [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/90845.html> (дата обращения: 15.06.2014).
8. Аптека.ua online [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/246570.html> (дата обращения: 15.06.2014).
9. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/5/4511.html> (дата обращения: 15.06.2014).
10. Психология продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/merchandizing.html> (дата обращения: 15.06.2014).
11. Сысоева, С. В. Большая книга директора магазина / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок. — СПб.: Питер, 2012. — 381 с.
12. Котлер, Ф. Введение в маркетинг / Ф. Котлер, Г. Армстронг. — 5-е изд. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
13. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. — М.: Инфра-М, 2005.

14. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. — 12-е изд. — М., СПб, К.: Вильямс, 2003.
15. Траут, Дж. Позиционирование: битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс. — VIP-издание, изд. 1-е. — СПб.: Питер, 2005.
16. Торговое дело [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.torgovoedelo.com/?part_id=14&year=2005&id=226&action=article_detail§ion_id=331&article_id=565 (дата обращения: 15.06.2014).
17. Я закупщик. РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://zakup.vl.ru/138-istoriya_i_opre.html (дата обращения: 15.06.2014).
18. Маркетинговые исследования DSM-group [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dsm.ru> (дата обращения: 15.06.2014).
19. Маркетинговые исследования для развития бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://a-klimin.narod.ru/hist/Klimin.pdf> (дата обращения: 7.02.2014).
20. Очковская, М. С. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: учеб. пособие / М. С. Очковская, М. А. Рыбалко. — М.: МАКС Пресс, 2012. — С. 118–137.

ГЛОССАРИЙ

АССОРТИМЕНТ — это совокупность товаров (ЛП и МИ), которые представлены в АО или ФО. Ассортимент — одно из важнейших конкурентных преимуществ АО. Если не управлять ассортиментом, то он начинает управлять нами, забирая себе торговые и складские площади, оборотные средства, человеческие и информационные ресурсы. Управлять ассортиментом можно, применяя принципы **категорийного менеджмента**.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА — комплекс мер и приемов, направленных на управление ассортиментом и создание системы развития и построения ассортимента. Как правило, это документ, отвечающий на вопросы:

Что именно мы отпускаем? Какие **группы** товаров представлены в АО /ФО?

Какой ассортимент у АО — широкий (для широкого круга потребителей) или глубокий (специализированный)?

Сколько примерно товарных позиций насчитывает ассортимент? Какие основные бренды являются основными для ассортимента?

Каков уровень цен? На какого потребителя ориентируемся?

Каковы критерии отбора поставщиков и требования к ним?

Кто отвечает за развитие ассортимента?

В документе могут содержаться таблицы, классификаторы, результаты анализов (например, **кросс-категориального анализа**) и исследований (например, потребительских предпочтений).

В небольших АО ассортиментная политика может быть не формализована, но, тем не менее, ответить на ключевые вопросы в построении ассортимента необходимо, чтобы все специалисты, отвечающие за развитие ассортимента (**категорийные менеджеры** или менеджеры по закупкам, маркетологи или товароведы), имели единое представление об ассортиментной политике АО.

БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ — те категории в ассортиментной **матрице**, которые приносят оборот, но при этом не имеют высокой прибыли. Как правило, их доля — 40–50% от общего количества категорий в ассортименте (то есть половина ассортимента — высокооборачиваемые, но малоприбыльные категории). Эти категории нужны большинству потребителей, они отпускаются круглый год и они,

безусловно, есть у конкурентов. Отказ от таких категорий означает потерю потребительского потока. Наличие этих категорий поддерживает потребительский интерес и характеризует **формат АО**. **Цены** на ЛП и МИ таких категорий должны быть на уровне рынка, так как именно по ним потребитель делает вывод о ценах в АО. Место в торговом зале АО для этих категорий — практически везде (так как доля их велика): и в местах наибольшего потока, и в центре зала, и в отдаленных местах, но не при начале покупательского потока (это место для **приоритетных категорий**) и не на кассе (это место для **удобных товаров** и товаров с высоким импульсным спросом).

ВВОД И ВЫВОД ТОВАРА — основные действия, которые можно проводить на уровне товарных позиций. Помимо ввода и вывода можно принять решение о развитии продаж, сворачивании продаж или решение «оставить как есть». Решение принимается на основании комплекса факторов: какую **роль** играет категория в ассортименте, какова задача товарной позиции в данной категории, на какой стадии жизненного цикла находится товар, есть ли заменители (субституты) в категории, каковы показатели по **ABC- и XYZ-анализам**, учет полочного пространства, кто целевой потребитель, какова представленность товара у конкурентов, условия поставки и транспортировки и так далее.

ГРУППА — общее понятие в структуре ассортимента, которое объединяет товары с общими признаками применения. Группа — довольно обширное понятие, включающее в себя несколько **категорий**.

При построении ассортиментной **матрицы** группа выделяется, чтобы обозначить наиболее общие направления ассортимента. В дальнейшем группа делится на категории, на подкатегории и так далее, вплоть до уровня товарных позиций.

ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА — одно из главных свойств ассортимента. В ассортименте есть понятие глубины и **ширины**, глубина обозначает количество товаров (брендов, лекарственных форм, дозировок, ценовых сегментов и т. д.) в одной категории и (так же, как и ширина) является признаком гармоничного ассортимента. Глубина характеризует возможность выбора.

ДЕФИЦИТ — состояние товарных запасов, при котором спрос не обеспечен достаточным количеством товаров. Бороться с дефицитом нужно, предварительно выявив причину. Причиной дефицита могут быть: а) слишком низкая цена; б) ошибки в заказах

(иногда не только из-за людей, но и из-за несовершенства информационной системы); в) появление новых закона, тенденций; г) активная рекламная кампания, стимулирующая спрос; д) логистические проблемы, опоздания в поставках; е) заказ товара без учета комплексных продаж; ж) стихийные природные факторы (эпидемии, катаклизмы). Как правило, поднятие цены или увеличение количества завозимых ЛП решает проблемы дефицита, но стихийные факторы не всегда можно исправить. В ряде ФО мониторинг дефицитных позиций проводится ежемесячно, и такой отчет носит название OOS (out of stock — «нет на складе»). Часто для **категорийных менеджеров** показатель OOS является одним из факторов **мотивации**.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ОТЧЕТЫ необходимы для управления ассортиментом. Все данные необходимо смотреть в динамике: отчет по **оборачиваемости**, **ABC-анализ**, **XYZ-анализ** и **совмещенный анализ**, отчет по **неликвидам**, отчет по товарам OOS (по дефектуре), данные по продажам и маржинальной прибыли, динамика продаж (темпы продаж в течение месяца). Данные отчеты необходимы категорийному менеджеру для постоянного управления «своими» категориями. Лучше всего отчеты делать по товарным позициям, отслеживая товары, которые показывают отрицательную динамику.

ЖЕСТКОСТЬ КАТЕГОРИИ — готовность потребителя отказаться от покупки ЛП данной категории, если нет предпочитаемого им бренда. Чем дешевле товар, тем слабее привязанность потребителя к определенной марке. Наблюдается прямая зависимость от стоимости бренда — чем дороже товар, тем более потребитель привязан к выбору бренда.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА — это процесс развития продаж товара, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада. В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, нужно принимать различные решения о расширении ассортимента, о вводе или выводе товара, о проведении промоакций или о сворачивании ассортиментной линейки. Каждой из стадий соответствуют закономерности соотношения объемов продаж и прибыли, расходов на маркетинг, конкуренция, наценки, отношение потребителей к товару.

ЗАКУПКА — это получение ЛП и МИ нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых

в нужное место в нужные сроки. Выгодные закупочные цены — это не основная цель закупки (понятие «**неликвид**» хорошо знакомо всем). Это тактика работы отдела — получить скидки и лучшие условия.

Можно выделить несколько функций отдела закупок в компании:

- приобретение нужного товара по наименьшей закупочной цене;
- поддержание высокой оборачиваемости запасов;
- обеспечение доставки товара вовремя;
- обеспечение качественного товара и гарантий по товару от поставщиков;
- взаимодействие с надежными поставщиками;
- сотрудничество и взаимодействие с другими подразделениями компании;
- снижение доли расходов на транспортировку и заказ товаров;
- поддержка информационной базы по товару и внесение данных в **информационную систему**.

ИЗЛИШКИ — избыточный товарный запас нормально продающегося товара. Следует различать термины «неликвид» и «излишек». Излишний запас может быть:

- оборачиваемым, но слишком большим, при этом резко ухудшается показатель оборачиваемости. Имеет смысл в первую очередь снижать объем поставок;
- по причине падения спроса, оборачиваемость ухудшается, хотя величина поставляемого товара остается неизменной. В таком случае более правильно сначала снизить цену и стимулировать сбыт;
- «мертвым», то есть по каким-либо внешним причинам (устаревание, товарный каннибализм, сезонность и т. п.) не продаваться совсем. Если расход товара за определенный период (3 месяца и более) не производился, то он попадает в категорию «неликvida».

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА — важнейший инструмент для управления ассортиментом. Задача ИС — собирать статистику, аккумулировать данные для анализа, отражать структуру ассортимента, показывать тренды развития продаж, отбирать тот или иной товар для анализа. Возможные требования к информационной системе:

1. Единая (совместимая) система для всех подразделений ФО.

2. Возможность автоматического формирования заказа товара.
3. Нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки пере-заказа, оптимальная величина заказа и т.п.).
4. Доступность данных в режиме онлайн по всем АО сети с учетом планов роста.
5. Возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада.
6. Система фильтров доступности информации для разных должностей.
7. Возможности для достоверного анализа таких показателей как: почечковая аналитика, товарный анализ (товары в составе крупных покупок, товары сопутствующие и комплектные, неликвидные и низкооборачиваемые товары, оборот и прибыль на кв. м); анализы (ABC по обороту и прибыли и XYZ, совмещенный ABC–XYZ анализ по группам, категориям, брендам, товарным позициям, периодам); отчеты по видам скидок, посещаемость торгового зала и другие отчеты.
8. Анализ закупок по менеджерам и по поставщикам.
9. Предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы.
10. Оптимальная скорость обработки данных.
11. Возможность работы с несколькими юридическими лицами.
12. Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации.
13. Поддержание системой функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разукомплектации.
14. Настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости.
15. Своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков.
16. Возможность безболезненного использования во всех АО, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — это технология работы фармацевтической организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организации. КМ имеет два понятия: 1. Это структура организации, имеющая матричное построение с определенными

правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают **категорийные менеджеры**. 2. Это методика управления ассортиментом — выделение товарных **категорий**, структурирование ассортимента, специальной системе ценообразования, мерчандайзинга. Методика справедлива для любых АО, вне зависимости от ее организационной структуры.

КАТЕГОРИЯ — основная единица управления ассортиментом. Категория является основой ассортимента именно потому, что потребитель мыслит категориями. Она первична в сознании потребителя, устойчива, подразумевает выбор среди однородного товара и обладает рядом признаков, которые можно анализировать. Категория может включать в себя разные бренды, разные ценовые сегменты, разные лекарственные формы, дозировки, материал или другие свойства.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР — специалист, отвечающий за продажу своей категории от решений по закупке ЛП до регулирования продажи этого товара. Именно он решает, что покупаем, сколько, у кого, как везем, по каким ценам будем продавать и как выставлять товар в АО, как продвигать, какую рекламу запустить. Это полная и стопроцентная ответственность за товар. Эффективен категорийный менеджер будет при мощной информационной системе, при налаженных бизнес-процессах, при правильной **мотивации** и возможности принимать решения самостоятельно.

КРОСС-КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ — способ оценки ассортимента, при котором анализируются данные по обороту и прибыли по категориям. На основе этого анализа определяются роли категорий в ассортименте — базовые, приоритетные, удобные и т.д. Помимо данных по обороту и прибыли также включаются в анализ тренды развития категории, их конкурентоспособность, сезонность, потенциал.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦИКЛ ТОВАРА — период, за который товар проходит все стадии: от поступления на склад ФО до момента его отпуска потребителю. На основании логистического цикла можно высчитать величину завозимой партии, страховой запас, точку повторного заказа товара.

МАТРИЦА, ИЛИ АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА — перечень всех товаров (вплоть до каждой товарной позиции), предложенных к продаже, включая и сезонные товары. Матрица может

быть одна на всю аптечную сеть, или сеть может иметь несколько матриц — по числу **форматов АО** (каждый формат имеет закрепленную за ним ассортиментную матрицу). Матрица обычно формируется на основании **товарного классификатора** и является его «расширенной версией». Матрица находит свое отражение в **информационной системе**.

МОТИВАЦИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖЕРА — система выплат, которые получает специалист за выполнение своих обязанностей (окладная часть) и за достижение результата (премиальная часть). Эффективнее всего применять систему KPI (от англ. «Key Performance Indicator», «ключевые показатели эффективности»), включающую в себя окладную часть (обычно 20–30% от общего дохода) и премиальную часть (остальные 70–80%). Премиальная часть рассчитывается по сложному алгоритму, где за ключевые показатели берутся такие параметры, как процент от прибыли, выполнение плана по обороту, соблюдение нормативов **оборачиваемости**, процент **неликвидного товара**, процент товаров, отсутствующих в продаже, соблюдение бюджета закупок, кредиты от поставщиков и т. п. (в качестве ключевых показателей нужно брать не более 3–4 критериев).

МЕРЧАНДАЙЗИНГ — это система мероприятий, проводимых в отдельной АО и направленных на то, чтобы потребителю было удобно, приятно и выгодно. Часто говорят о мерчандайзинге как о системе оформления АО и выкладки товаров. Верно и утверждение, что мерчандайзинг — это приемы, направленные на то, чтобы товар продавал сам себя (так называемые «продажи без продавца»). Мерчандайзинг — это не просто свод правил и приемов типа «уровня глаз» и «золотого треугольника». Это творчество, которое подчиняется законам психологии и основано на аналитике продаж.

С помощью приемов мерчандайзинга можно:

- эффективно представить товары на полках;
- продвигать **новинки** и нужные нам товары;
- увеличить число импульсных покупок и время пребывания потребителя в АО;
- рассказать потребителю о свойствах ЛП или МИ;
- создать запоминающийся образ АО.

НЕЛИКВИД — ЛП, который по разным причинам перестал пользоваться спросом. Следует разделять понятие «излишков» товара

(это то, что отпускается, но имеет избыточный запас), и «неликвидов» — их отпуск катастрофически мал по сравнению с запасами.

Причины возникновения неликвидов значительны — от ошибок менеджера до устаревания ЛП. Есть причины объективные (например, законодательные акты) или субъективные (ошибка в прогнозе продаж). Не существует никаких нормативов по проценту неликвидов, но есть практика, которая показывает, что неликвиды есть всегда в любой ФО. Нормой считается тот процент, который ФО для себя считает приемлемым (15%, 8% или 5%). Для установления внутренних нормативов в ФО нужно определиться, что считать неликвидом.

К неликвидам относятся товарные позиции:

- 1) чей установленный коэффициент оборачиваемости превышен более чем в три раза;
- 2) «невозобновляемые», то есть снятые с производства поставщиком или выведенные им из ассортимента;
- 3) выводимые из ассортимента, то есть снятые с регулярных поставок по решению категорийного менеджера;
- 4) некомплектный товар, доукомплектация которого невозможна;
- 5) бракованный товар (по причине транспортировки);
- 6) с истекающим сроком годности.

В неликвиды не попадает товар со статусом «новинка», «тестируемый», «эксклюзив», «уникальный».

НОВИНКА — товар, недавно введенный в ассортимент, еще не имеющий устойчивого спроса, обладающий отличными от других ЛП и МИ с характеристиками. Сама по себе новинка без дополнительной стимуляции (рекламы, дегустации, акций, специальной выкладки, усилий первостольников) не будет пользоваться спросом.

1. У продвигаемой и рекламируемой новинки есть прекрасное свойство привлекать внимание покупателей и запускать механизм импульсных покупок.

2. Маржа по новинкам обычно выше.

3. Новинка удовлетворяет потребность в новых ощущениях.

4. Новинка может «не пойти» и стать **неликвидом** по причине переоцененного спроса или ошибки маркетологов.

5. Новинка обычно пребывает в этом качестве недолго, это зависит от **жизненного цикла** товара (от нескольких дней до нескольких месяцев).

6. Слишком частое увлечение вводом новинок в ассортимент лишает его стабильности.

7. Редкое введение новинок в ассортимент делает его «серым» и снижает поток потребителей, маржу и актуальность ассортимента.

ОБОРОТ — наравне с **прибылью** ключевое понятие для любого коммерческого предприятия. Одно без другого не приносит успеха. Рекомендуется составить матрицу «оборот — прибыль» и определить по ним основные направления деятельности, основные категории, бренды и каналы сбыта (АО, оптовые подразделения). Желательно равномерное распределение по данной матрице, причем позиции, попавшие в нижний левый сегмент (малый оборот, малая прибыль), требуют внимания и ответа на вопрос: «Зачем они нам нужны?».

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ — это соотношение скорости продаж (то есть товарооборота) к среднему (не к сегодняшнему!) товарному запасу за период (обычно за месяц). Это значит: за сколько времени отпускаем средний запас, лежащий у нас на складе, как быстро получаем деньги, которые вложили.

Оборачиваемость считается в днях или в размах.

1. Оборачиваемость в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего запаса. Чем меньше, тем лучше (но если оборачиваемость будет равна 1 дню, то это означает, что работа идет без складского запаса).

Об. в днях = Средний товарный запас * кол-во дней/Товарооборот за этот период.

2. Оборачиваемость в размах говорит, сколько раз за период товар «обернулся», проданся. Чем выше, тем лучше. Полностью соотносится с Оборачиваемостью в днях (например, оборачиваемость «10 дней за месяц» — то же самое, что «3 раза в месяц»).

Об. в размах = Товарооборот за период/Средний товарный запас за этот же период.

ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ — неотъемлемый признак любой компании. Может быть эффективной или нет, выстроенной или хаотичной, простой или сложной. Чем четче структура, тем понятнее бизнес-процессы, тем больше контроль и тем эффективнее получение результата. Нет единой правильной структуры, но есть закономерности, нарушение которых приводит к неэффективной структуре. Часто это:

- нарушение принципа иерархии «от одного руководителя к нескольким подчиненным»;
- нарушение норм управляемости (когда на одного руководителя приходится больше 7–8 подразделений, или прямых подчиненных, или зон контроля);
- нарушение принципа взаимодействия (каждый отдел работает сам по себе, не согласуя действия с другими отделами, хотя бизнес-процесс касается нескольких подразделений);
- излишнее единоначалие (все процессы завязаны на одного человека или отдел, руководитель не делегирует полномочия, делает все сам (и, как правило, плохо));
- родственные связи, мешающие качеству выполнения работы (невозможно уволить человека, хотя он плохо работает, потому что он сын, брат, сват...);
- — «прыжки через голову» (подчиненный имеет возможность решить свой вопрос, только обращаясь к руководителю руководителя);
- недостаток полномочий (часто у руководителей среднего звена, например, нет права решать вопрос мотивации своих подчиненных, что делает невозможным контроль за ними).

ПРИБЫЛЬ — ключевой показатель, определяющий эффективность коммерческого предприятия. Может быть маржинальной (то есть «грязной», без учета издержек, рассчитывается как разница между закупочной и отпускной ценами). Может быть чистой, то есть прибыль после уплаты всех издержек, налогов и т. п.

ПРИОРИТЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ — это самые важные категории в ассортименте. Они определяют общую специализацию АО. Именно за ними потребители приходят в АО. Поэтому при высоком спросе на эти товарные позиции АО может на них установить высокие наценки. В результате получается и высокий оборот, и высокая маржинальная прибыль.

Важно установить правильные цены и обеспечить широкий выбор таких ЛП, чтобы максимально удовлетворить ожидания потребителей. Таких категорий в ассортименте много не будет, нормой является 15–20% от общего числа всех категорий. Если приоритетных категорий меньше, значит, ФО работает на оборот, но не приносит достаточно прибыли.

ПОСТАВЩИК — основной ресурс для формирования ассортимента, оборота и прибыли. Ассортимент формируется от потребности потребителя, а не по желанию или предложению поставщика (поставщик может поменяться). Поэтому задача закупщика — правильного выбрать того поставщика, чей товар и условия принесут нам максимальную выгоду.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА — в сетях необходимое действие, которое продельывает категорийный менеджер (или его помощник) для поддержания уровня оптимального **страхового запаса** по аптекам сети. Как правило, распределение основывается на:

- а) потребностях аптек (в любой форме — статистика продаж, заявки, исследование потребительских запросов);
- б) квотах на товар от поставщика (при нехватке товара);
- в) решении менеджера о развитии продаж товара в той или иной АО;
- г) особенностях ассортиментных матриц АО всей сети (одна ли это матрица на всю сеть или несколько матриц в мультиформатной сети).

Учитывать необходимо все три фактора, так как основываться только на запросах АО иногда опасно (аптеки могут не знать особенностей поставки товара и не владеть информацией о развитии категории).

РОЛИ КАТЕГОРИЙ — придание товарным категориям ролей, которые они выполняют при сбалансированном ассортименте. Должны присутствовать категории со следующими ролями:

- **уникальная** (для того, чтобы запомниться потребителям, для отстройки от конкурентов);
- **приоритетная** (для получения прибыли);
- **базовая** (для создания потока и оборота);
- **периодическая/сезонная** (для актуальности ассортимента в сезон или для редких групп потребителей);
- **удобная** (для создания комплексной покупки).

Категории с разными ролями в определенных (правильных) пропорциях делают ассортимент сбалансированным.

СЕЗОННЫЕ КАТЕГОРИИ (И ПЕРИОДИЧЕСКИЕ)

1. Категории, необходимые для того, чтобы поддерживать интерес потребителей в сезон и давать возможность заработать в этот период прибыль аптеке. Характеризуются активными продажами только в короткий период, чувствительны к цене (так как есть у конкурентов), во внесезонный период лучше их свести к минимуму.

2. Категории, которые имеют ровные продажи в течение всего года, но предназначены для узкого потребительского сегмента.

Рекомендуемая норма для таких категорий в ассортименте — около 20% от общего количества всех категорий.

СТАГНАЦИЯ АССОРТИМЕНТА — явление в ассортименте, при котором ассортимент долгое время не обновляется, новинки не поступают. Происходит старение ассортимента (в связи с тем, что жизненный цикл угасает), как следствие — падение продаж и потеря потребительского потока.

СТРАХОВОЙ ЗАПАС — постоянная, неприкосновенная часть товарных запасов, предназначенная для непрерывного снабжения АО даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности поставок; возможных задержек товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса и т.п.). Страховые запасы являются величиной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Страховой запас считается в штуках и рассчитывается по каждому товару отдельно.

Грубая формула уровня Страхового запаса:

Страховой запас (шт.) = Время задержки поставки (дни) × средний дневной спрос (шт.).

Данная формула исходит из того, что средний дневной спрос на товар постоянен. Однако при колебаниях спроса придется ввести в формулу поправки на уровень колебаний. Для этого можно воспользоваться ABC–XYZ-анализом.

ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР — основа управления ассортиментом. На основании ТК можно определять роли товаров в категории, распределять торговое пространство, видеть общую структуру ассортимента.

Товарный классификатор — разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, или группу, или категорию по общим признакам и свойствам.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора:

1-й уровень — класс товаров: чем крупнее формат ФО, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться **класс товаров** — то есть то, что в представлении потребителя объединено общим функциональным назначением.

2-й уровень — товарная группа — это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками — видом товара, способом производства и т. д.

3-й уровень — товарная категория — это совокупность товаров, которые потребитель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием.

Категория далее будет делиться на **подкатегории** по различным признакам. Таких уровней деления может быть до 8-ми (может быть и больше, но это уже нерационально, такой «ветвистый» классификатор трудно поддается управлению).

Объединять товары необходимо по совокупности общих признаков в **представлении потребителя**. Не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно так, как воспринимает товар целевой потребитель.

После того, как будет составлен классификатор — а именно выделены категории, сгруппированы и объединены в классы или направления, — можно будет проводить анализ сбалансированности всех категорий.

УНИКАЛЬНЫЙ ТОВАР (или товар уникальной категории) — один из необходимых в ассортименте товаров, который позволяет АО быть оригинальной, запомниться и выделиться среди конкурентов. Он гармонично вписывается в ассортимент, но при этом такого товара нет у ваших конкурентов. Как правило, у этого товара невысокие продажи (так как товар может быть мало известен покупателям, или этот товар для ограниченного круга людей), но зато высокая наценка. Задача данного товара в ассортименте — выделять АО, создавать ей имидж. Он требует активных продаж и особого продвижения (лучшего места в зале, обученных первостольников и консультантов, рекламы), поэтому такого товара в ассортименте должно быть немного (иначе затраты на его продажи превысят сами продажи).

УДОБНЫЕ КАТЕГОРИИ — категории с невысоким оборотом и малой валовой прибылью. Они отпускаются, как правило, на кассе или в составе покупок как дополняющие. Но именно они обладают высокой долей импульсного спроса, повышают средний чек и делают ассортимент гармоничным, законченным. Несмотря на малую долю в продажах, они нужны. Доля таких товаров в ассортименте может достигать до 10–15% от общего числа категорий.

ЦЕЛЕВОЙ СЕГМЕНТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — наиболее интересная для ФО группа потребителей, на которых стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа потребителей, приносящих АО наибольшую прибыль. Иногда этот сегмент называют **целевой клиентской группой**. Таких групп может быть одна, две или даже три, но не следует выделять больше, так как тогда усилия по фокусировке ассортимента размываются. Суть сегментирования как раз в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные группы потребителей и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп. Целевой сегмент должен быть достаточно большим.

ШИРИНА АССОРТИМЕНТА — это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Чем шире ассортимент, тем больше вероятности того, что запросы потребителя будут удовлетворены и тем более широкий круг потребителей можно привлечь.

Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), при этом сохраняя общую прибыль АО. Повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов потребителей.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ — последовательность шагов, которые при правильном выполнении позволяют наладить работу с ассортиментом. Шаги следующие:

Шаг 1. Структурирование ассортимента: выстраивается дерево ассортимента, делается товарный классификатор (выделяются классы, группы, категории и подкатегории). Формируется ассортиментная матрица и ассортиментный минимум с учетом торговых форматов АО.

Шаг 2. Формирование (выделение) категорий: определяются категории и то, к какой группе они относятся.

Шаг 3. Определение структуры категории: категория анализируется на предмет товаров и свойств.

Шаг 4. Балансировка по ширине: определяется роль категории на основании кросс-категориального анализа. Принимается решение о развитии ассортимента (стоит ли вводить новые категории или увеличивать продажи старых, сокращать или развивать матрицу).

Шаг 5. Балансировка по глубине: оцениваются товары внутри категории, их пропорция и ценовые сегменты. Определяется, какие цели необходимо скорректировать при оптимизации ассортимента.

Шаг 6. Ценообразование при управлении категориями: зная роли категорий, выбирается та или иная ценовая стратегия. Оценивается необходимость в ценовой корректировке внутри самой категории.

Шаг 7. Категорийный мерчандайзинг и стимулирование продаж: выполняются мероприятия по выкладке категории и товаров на основании ролей и целей АО. Можно оценить эффективность использования торговых площадей. Разрабатываются методы стимулирования продаж в зависимости от целей АО.

ЭЛАСТИЧНОСТЬ — это способность спроса на товар меняться в зависимости от изменения цены. Если спрос на товар очень чувствителен к цене и может сильно измениться при колебании цены, то это означает, что спрос эластичен (чем ниже цена, тем выше объем продаж). Если же цена мало влияет на спрос, то спрос неэластичен (например, цена снижается, но это не приводит к росту объема продаж).

Эластичность может быть выражена в виде коэффициента эластичности $Э_{ц}$.

$$Э_{ц} = \Delta K / \Delta Ц,$$

где K — изменение величины спроса в%,

$Ц$ — изменение цены в%.

Если $Э_{ц}$ больше 1, то спрос считается эластичным. Если $Э_{ц}$ менее 1, то спрос неэластичен.

Особенности применения метода: оценка эластичности основывается на поведении потребителя, поэтому оценка может производиться только по факту. Эластичность позволяет определить, как цена влияет на спрос, но не может учесть другие факторы, важные для оценки потребительской реакции: повторная покупка, комплексность покупки и т. п.

Должностная инструкция категорийного менеджера

Задачи должности

1. Организация бесперебойного процесса поставок и реализации товаров в ответственных категориях.
2. Достижение плановых показателей по продажам подотчетных категорий (оборот, прибыль).

Общие положения

3. Категорийный менеджер относится к категории служащих.
4. Категорийный менеджер принимается на работу и увольняется приказом Генерального директора по согласованию с Коммерческим директором.
5. Категорийный менеджер подчиняется Коммерческому директору.
6. Категорийному менеджеру подчиняются менеджеры отдела закупок.
7. Категорийный менеджер должен знать:
 - ценовую и ассортиментную политику Предприятия;
 - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность Предприятия в области организации процесса отпуска ЛП;
 - основы маркетинга розничного предприятия;
 - принципы формирования ценовой и ассортиментной политики розничного торгового предприятия;
 - правила мерчандайзинга розничного предприятия;
 - товароведение, стандарты и технические условия для товаров, основные свойства товаров, качественные характеристики; методы определения качества товаров;
 - условия хранения и транспортировки товаров Предприятия;
 - общую организацию погрузочно-разгрузочных работ;
 - производителей, поставщиков, ассортимент и номенклатуру выпускаемой или поставляемой ими продукции;
 - стандарты и правила работы Предприятия, правила внутреннего трудового распорядка Предприятия.
8. В своей деятельности категорийный менеджер руководствуется:

- нормативными материалами по вопросам организации торговли на Предприятии;
 - стандартом работы с поставщиком Предприятия;
 - стандартом мерчандайзинга Предприятия;
 - стандартами и техническими условиями на хранения и перевозку товарно-материальных ценностей;
 - положением об отчетности для категорийного менеджера Предприятия;
 - методами анализа покупательского спроса и деятельности конкурентов;
 - правилами трудового распорядка;
 - приказами, распоряжениями Генерального директора и Коммерческого директора;
 - настоящей должностной инструкцией.
9. В период временного отсутствия категорийного менеджера его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом Генерального директора или Коммерческого директора.

Функциональные обязанности

Ассортимент

1. Формирует и утверждает с Коммерческим директором ассортимент в подотчетных категориях товаров (ассортиментную матрицу).
2. Формирует и утверждает с Коммерческим директором предложения об изменениях в ассортиментной матрице в подотчетных категориях товаров.
3. Формирует и утверждает с Коммерческим директором предложения о вводе и выводе товаров из подотчетных категорий товаров.
4. Производит поиск поставщиков товаров в подотчетных категориях товаров согласно утвержденным требованиям к поставщикам Предприятия.
5. Организует работу с поставщиками подотчетных категорий согласно утвержденным правилам и стандартам работы с поставщиками Предприятия.
6. Организует своевременное заключение договоров с поставщиками подотчетных категорий товаров и контролирует договорные обязательства поставщиков.
7. Формирует и утверждает с Коммерческим директором предложения о смене поставщика и прекращении работы с поставщиком.

8. Формирует заказы товаров подотчетных категорий на основе отчетов продаж.
9. Распределяет, размещает заказы у поставщиков.
10. Контролирует своевременное поступление заказанных товаров в магазины.
11. Контролирует выполнение утвержденных условий поставок товаров подотчетных категорий.
12. Контролирует наличие полного ассортимента товаров подотчетных категорий в торговых залах.
13. Определяет минимальные и максимальные остатки товаров подотчетных категорий в магазинах.
14. Контролирует товарные остатки в подотчетных категориях в магазинах.
15. Контролирует правильную выкладку товаров подотчетных категорий в местах продаж согласно стандартам мерчандайзинга, принятым на Предприятии.
16. Ознакомляется с результатами ревизий, проведенных в подотчетных категориях, и участвует в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций (недостача, излишки, пересортица).
17. Контролирует соответствие товаров действующим ГОСТам и ТУ.
18. Информировать при необходимости работников склада и экспедицию о правилах хранения и транспортировки товаров подотчетных категорий.

Ценообразование

19. Формирует и утверждает с Коммерческим директором предложения о величине наценки на подотчетные категории и отдельные виды товаров.
20. Формирует и утверждает с Коммерческим директором предложения об изменении розничных цен (переоценке) товаров подотчетных категорий.

Взаимодействие с подчиненными

21. Контролирует выполнение функциональных обязанностей должности подчиненного менеджера по закупкам в соответствии с требованиями должностной инструкции.
22. Организует и контролирует текущую работу менеджеров по закупкам в соответствии с требованиями организации

товародвижения и особенностями текущей обстановки в отделе и магазинах.

Аналитика, планирование и отчетность

23. Принимает участие совместно с Коммерческим директором в планировании показателей по продажам подотчетных категорий (оборот и прибыль).
24. Анализирует покупательский спрос и запросы потенциальных и реальных покупателей в соответствии с методами анализа, принятыми на Предприятии.
25. Анализирует деятельность конкурентов в соответствии с методами анализа, принятыми на Предприятии.
26. Анализирует продажи товаров подотчетных категорий в соответствии с методами анализа, принятыми на Предприятии.
27. Анализирует работу имеющихся и потенциальных поставщиков в соответствии с требованиями к поставщикам, принятыми на Предприятии.
28. Предоставляет отчеты по результатам анализа продажи товаров подотчетных категорий в установленные сроки по установленным формам.
29. На основании результатов планирует дальнейшую работу с подотчетными категориями.

Общее

30. Исполняет или следит за исполнением распоряжений и приказов Коммерческого директора, касающихся работы торгового отдела, должности категорийного менеджера или подчиненных сотрудников (экспедиторов).
31. Докладывает Коммерческому директору о нарушениях в процессе товародвижения и невыполнении подчиненными сотрудниками своих должностных обязанностей.
32. Информировывает руководство Предприятия об имеющихся недостатках в работе Предприятия.
33. Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны Предприятия.

Права

Категорийный менеджер имеет право:

- 1) принимать решения в пределах функциональных обязанностей;

2) знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающихся вопросов, входящих в его компетенцию;

3) вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению торгового процесса и деятельности Предприятия;

4) сообщать непосредственному руководителю обо всех недостатках в работе Предприятия, выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей, и вносить предложения по их устранению;

5) запрашивать лично или по поручению руководства Предприятия от специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

6) требовать выполнения установленных правил работы с документами строгой отчетности, а также с иными документами;

7) осуществлять взаимодействие с руководителями структурных подразделений предприятия, получать от них информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

8) требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Ответственность

Категорийный менеджер несет ответственность:

1) за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

2) за ненадлежащее исполнение или неисполнение должностных обязанностей сотрудников подчиненных отделов, предусмотренных соответствующими должностными инструкциями, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

3) за причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации;

4) за ошибки, допущенные в процессе исполнения своих непосредственных должностных обязанностей, — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации;

5) за разглашение информации, представляющей коммерческую тайну, — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Критерии оценки деятельности

Критериями оценки деятельности Категорийного менеджера являются:

- достижение плановых показателей по подотчетным категориям (оборот и прибыль);
- наличие в торговых залах полного ассортимента согласно матрице;
- наличие товаров в установленном количестве, по установленным ценам;
- соответствие выкладки правилам мерчандайзинга, принятым на Предприятии;
- организация работы с поставщиками в соответствии с утвержденными требованиями Предприятия;
- отсутствие перебоев в поставках;
- своевременное предоставление утвержденных отчетов по установленным формам;
- положительные результаты (увеличение продаж, повышение лояльности покупателей и т.п.) проведения маркетинговых мероприятий;
- отсутствие замечаний по работе подчиненных сотрудников со стороны руководства Предприятия;
- отсутствие негативных оценок своей работы со стороны руководства Предприятия;
- отсутствие обоснованных претензий со стороны других структурных подразделений Предприятия.

Заключительные положения

Настоящая Должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится на Предприятии, другой — у сотрудника.

Задачи, обязанности, права и ответственность категорийного менеджера могут быть уточнены в соответствии с изменением структуры, задач и функций отдела.

Изменения и дополнения к настоящей Должностной инструкции вносятся приказом Генерального директора Предприятия.

Пример плана по внедрению категорийного менеджмента

<i>Мероприятия</i>	<i>Цели</i>	<i>Способы выполнения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
СТРАТЕГИЯ. Изменение организационной структуры		
Проведение структурных изменений в коммерческом отделе и др. подразделениях	Для разграничения зон ответственности менеджеров исключить дублирование процессов, выявить бесхозные процессы, знать, с кого спрашивать в случае ошибок	Сформировать коммерческий отдел с четкими функциями и названиями должностей. Назначить категорийных менеджеров по направлениям (и помощников по функциям), каждому дать возможность полностью управлять процессом в своей категории, мотивировать и спрашивать по итогам работы. Общее управление менеджерами осуществляет коммерческий директор, который замыкает на себя все процессы и ответственность за весь ассортимент
Организация взаимодействия коммерческого отдела и других подразделений сети	Структурная перестройка коммерческого отдела приведет к изменению взаимодействия с другими службами. Надо отладить бизнес-процессы, выявить основные, кто хозяин процесса, где дублируются функции и т.д.	Описать основные бизнес-процессы до 3—4-го уровня (на уровне основного функционала подразделений и отделов). Свести воедино результаты, увидеть пробелы или дублирование. Принять решение о назначении хозяина процесса или изменения взаимодействия
Изменение системы мотивации коммерческого директора, категорийных менеджеров и их помощников	Главный принцип работы категорийных менеджеров — это предпринимательская ответственность за свой товар. Без мотивации ничего работать не будет	Определить базовый оклад и главные показатели оценки менеджеров. Новая система должна быть понятна менеджерам, чтобы они сами могли рассчитывать свой доход

1	2	3
Уточнение форматов АО (определение всех форматов, выявление потенциальных для развития)	При активном росте сети нужно типизировать форматы, чтобы ассортимент не расплылся. Возможно, будет несколько матриц	Определить лицо, которое будет заниматься форматированием АО. Получить от всех АО подробную информацию для дальнейшего определения форматов (площадь, местоположение, средний чек, проходимость, конкурентная среда и т.п.). На основании данных найти закономерности и определить 4—7 форматов. У каждого формата должен быть сходный ассортимент. При дальнейшем открытии АО выбирать те форматы, которые наиболее жизнеспособны, с заранее утвержденным ассортиментом
Проведение апгрейда ИТ-системы	Это основной инструмент для работы категорийных менеджеров, оценки ассортимента, статистики и отчетов	Определить состояние ИТ-системы, требуемые изменения. Составить техническое задание. Поставить задачу перед ИТ-отделом, внести изменения
ТАКТИКА. Обучение и ежедневная текущая работа категорийных менеджеров с ассортиментом		
Обучение категорийных менеджеров методике работы с категорией и дальнейшая квалификация их по итогам обучения	Для нормального выполнения своих функций необходимо владение информацией и инструментами	Определение функционала и зон ответственности для выбора программы обучения. Выбор провайдера или специалиста по обучению и проведение семинара. Тестирование (проект или экзамен) по итогам, оценка квалификации
Составление товарного классификатора или приведение в порядок имеющегося	Управление ассортиментом возможно только при централизации	Определение лица, несущего ответственность за управление всем ассортиментом (например, КД). Составление товарного классификатора: классы — группы — категории — подкатегории

1	2	3
Проработка состава категорий	Каждая категория будет иметь свой состав, наполнение, способы отпуска, цены и т.п. На уровне классификатора нужно выделить подкатегории, чтобы по ним можно было вести анализ	Распределить категории по менеджерам. Каждый категорийный менеджер выделяет все признаки категории, затем те признаки, которые существенны с точки зрения потребителя (бренд, цена, упаковка, вкус и т.д.). При заведении в ИТ-систему карточки товара вносить эти признаки — по ним можно будет делать анализ. Стандарт внесения товара в базу разрабатывает категорийный менеджер
Определение ролей категорий (балансировка категорий по ширине)	Чтобы присвоить роли категориям и расставить приоритеты, принять решение по развитию или сворачиванию категорий, новым направлениям и т.п.	Провести кросс-анализ с использованием статистики продаж и маржи по категориям. Присвоить роли категориям. Посчитать, сколько в % категорий от рекомендуемой нормы. Если есть существенные отклонения, то принять решения о развитии категорий. Довести до категорийных менеджеров информацию о присвоенных ролях, чтобы они могли действовать сообразно поставленным задачам
Анализ каждой категории на предмет наличия товаров с разными целями и баланса ценовых сегментов	Анализ и корректировка нужны для оперативного ежедневного управления товаром, принятия решений по вводу-выводу товарных позиций. Сделать это как стандарт работы категорийных менеджеров	Рассматриваем категорию, уточняем ее роль, потенциальное потребление, жизненный цикл, формат АО, покупательскую способность. Каждый товар в категории проверяем на предмет выполнения роли (для оборота, для удержания, для прибыли и т.д.). Анализируем, нет ли перекосов (например, слишком много для оборота, но мало для прибыли). Путем анализа каждого товара в категории исключить дублирование, найти неликвиды, понять, кого нужно развивать, и т.п. Провести анализ ценовых сегментов. Использовать ABC-XYZ-анализ, оборачиваемость, анализ наценок, жизненный цикл и товары-субституты, товары из смежных категорий

1	2	3
Ценовая система на основании ролей категории и статусов товара	Чтобы упростить себе работу и знать, на ком можно заработать, а кого надо продавать с минимальной маржой	Первый уровень: в зависимости от роли категории определяется политика наценок. Второй уровень: в зависимости от статуса товара корректируется цена — ниже, выше или наравне с конкурентами. Возможна корректировка цен в зависимости от форматов АО
Разработка стандартов выкладки товаров	Выкладка — один из инструментов категорийных менеджеров, влияющий на продажи товаров	По категории составляется планограмма, фиксируется, доводится до АО, контролируется на предмет соответствия. В зависимости от форматов могут быть разные стандарты выкладки
Аналитика (ABC-анализ по обороту/марже/штукам, оборачиваемость, ABC-XYZ, неликвиды, динамика продаж, выполнение планов, дефицит товара)	Контроль результатов. Корректировка матрицы на основании аналитики	Составить перечень необходимых отчетов, которые могут использоваться в работе категорийных менеджеров. Убедиться, что IT-система может эти отчеты строить правильно. Постановка задач перед категорийными менеджерами по аналитике и контролю эффективности категорий. Текущий выборочный контроль со стороны коммерческого директора и ежемесячный по общим маркерам (выполнение планов по обороту, прибыли, ликвидности и т.п.)

Учебное пособие

Галина Николаевна Андрианова
Алиса Алексеевна Каримова
Феликс Иосифович Бадаев

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ФАРМАЦИИ

ISBN 978-5-89895-826-8

*Редактор Е. Бортникова
Корректор Л. Моисеева
Дизайн, верстка А. Шевела*

*Оригинал-макет подготовлен:
Издательство УГМУ
г. Екатеринбург, ул. Репина, 3, каб. 310
Тел.: (343) 214–85–65
E-mail: pressa@usma.ru*